

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ülle Poljakova

**TEENINDUSKVALITEEDI HINDAMINE
JAEKAUBANDUSES KAUBAMAJA AS NÄITEL**

Magistritöö ärijuhtimise magistrikraadi taotlemiseks ettevõtluse ja tehnoloogia erialal

Juhendajad: professor Kulno Türk

lektor Helen Poltimäe

Tartu 2016

Soovitan suunata kaitsmisele.....

(juhendaja professor Kulno Türk)

.....

(lektor Helen Poltimäe)

Kaitsmisele lubatud “ „.....2016. a

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(Ülle Poljakova)

SISUKORD

SISSEJUHATUS	4
1. TEENINDUSE OLEMUS JA HINDAMINE NING TEENINDUSKVALITEETI MÕJUTAVAD TEGURID JAEKAUBANDUSES	7
1.1. Teeninduskvaliteedi ja teeninduse olemus.....	7
1.2. Teeninduskvaliteeti mõjutavad tegurid jaekaubanduses.....	14
1.3. Teeninduskvaliteedi hindamise mudelid.....	21
2. TEENINDUSKVALITEEDI HINDAMINE KAUBAMAJA AS-IS	30
2.1. Kaubamaja AS iseloomustus, uurimismetoodika ja valim	30
2.2. Kaubamaja AS teeninduskvaliteedi hindamise tulemused SERVQUAL meetodi alusel	39
KOKKUVÕTE.....	55
VIIDATUD ALLIKAD	59
LISAD	66
Lisa 1. Kaubamaja AS põhiväärtused	66
Lisa 2. Kaubamaja AS SERVQUAL uuringu dimensioonid ja küsimused	67
Lisa 3. Kaubamaja AS SERVQUAL uuringu küsimustik	68
Lisa 4. Kaubamaja AS teeninduskvaliteedi oodatud ja kogetud tasemete keskmised hinnangud ja lõhed SERVQUAL küsitluse tulemustel.....	71
Lisa 5. SERVQUAL ankeetküsitluse dimensioonide Cronbachi Alpha ning väärtus juhul, kui konkreetne küsimus välja jätta	72
Lisa 6. Intervjuu küsimustik.....	73
SUMMARY	74

SISSEJUHATUS

Tänapäeva kiirelt muutuv maailm mõjutab väga palju ka kaubandusvaldkonda. Suurte kaubanduskettide tekkimine ja poodide koondumine ühte suurde kaubanduskeskustesse on olnud viimase kahekümne aasta trendiks. Uueks suunaks on saanud e-kaubandus, samas jätkub üha suuremate kaubanduskeskuste turule tulek. Eestis on praegu kaubanduspinda ligi 0,4 m² elaniku kohta, mis on Euroopa kontekstis kõrge näitaja ning ligilähedane Põhjamaade vastava näitajaga (Kaubanduspindade...2014).

Kui veel mõned aastad tagasi oli ostlemine inimeste jaoks mõnus vaba aja sisustamise tegevus, siis täna on olulised ostu sooritamise mugavus, teeninduskvaliteet, ostlemisele kulutatud aeg ning hinna ja kvaliteedi suhe. Need tegurid mängivad kõige suuremat rolli tänapäeva kaubandusettevõtete konkurentsisis, kuna mõjutavad otseselt kliendiga kontakti saamist ning hilisemat lojaalsust. Pakkuda tuleb heal tasemel kliendikeskset teenindust. Kliendirahulolu nimel töötavad kõik kaubandusettevõtte töötajad. Kõige enam tuleb kliendirahulolu nimel pingutada klienditeenindajal, kes suhtleb kliendiga vahetult ning seeläbi kujundab ettevõtte maine. Seetõttu ongi vaja teeninduskvaliteeti ja kliendirahulolu hinnata. Rahulolevate klientide korduvkülastused ja suuremad ostukogused kasvatavad ka ettevõtte käivet. Lojaalsete klientide valmisolek maksta toodete või teenuse eest kõrgemat hinda, tõstab läbimüüki ja kasumit. Teisalt tagab see rahulolevate klientide positiivse tagasiside ja sõnumi levimine kaubandusettevõttest (sh Kaubamaja AS-st) kui kliendi poolt eelistatud kohaks, mis on konkurentsisis püsimiseks väga oluline.

Kliendi tagasiside on väga väärtuslik ka juhtkonnale, aidates teha uusi järeldusi ja otsuseid, koostada uut tegevuskava ning isegi töötajate motiveerimiseks. Klienditeeninduse hindamine aitab analüüsida teenindaja teenindustaset. Hindamisel võetakse aluseks üldised tavad ning konkreetse ettevõtte teenindusstandardid. See aitab

ettevõttel paremini korraldada motivatsioonipoliitikat ja hinnata koolituse vajadust. Kolleegide ja juhtide hinnangud annavad võimaluse enesearenguks ja aitavad saavutada paremaid töötulemusi.

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on töötada välja ettepanekud Kaubamaja AS teeninduskvaliteedi tõstmiseks. Eesmärgi saavutamiseks püstitas töö autor järgnevad uurimisülesanded:

1. Anda ülevaade teeninduse ja teeninduskvaliteedi olemusest.
2. Anda ülevaade teeninduskvaliteeti mõjutavatest teguritest jaekaubanduses.
3. Võrrelda teeninduskvaliteedi hindamiseks kasutatavaid mudeleid.
4. SERVQUAL teeninduskvaliteedi ankeetküsimustiku ja intervjuu küsimustiku koostamine ning läbiviimine Kaubamaja AS-s.
5. SERVQUAL teeninduskvaliteedi ankeetküsitluse tulemuste ja intervjuude tulemuste analüüs Kaubamaja AS-s.
6. Ettepanekute välja töötamine teeninduskvaliteedi parandamiseks Kaubamaja AS-s.

Kaubamaja AS on ennast nimetanud Eesti kaubanduse lipulaevaks. Eesmärgiks on hoida ja kasvatada turuosa, pakkuda oma olemasolevatele klientidele parimat teenindust, meeldivat müügikeskkonda ja ostuelamusi. Teenindus ei ole lihtsalt „tere“ ütlemine, vaid kliendist hoolimine, tema vajaduste mõistmine ning usaldusväarsuse tagamine kliendi ja teenindaja vahel. Teenindaja teeninduslikud hoiakud ja oskused tagavad kõrge teeninduskvaliteedi ettevõttes ja tulemuseks on kliendirahulolu.

Magistritöö koosneb kahest peatükist, neist esimeses, teoreetilises peatükis, annab töö autor kirjanduse põhjal ülevaate teeninduse ja teeninduskvaliteedi olemusest ja arengutest. Teises alapeatükis tuuakse välja teeninduskvaliteeti mõjutavad tegurid jaekaubanduses, millega hiljem arvestatakse empiirilise uuringu läbiviimiseks tehtud küsimustike ja intervjuude koostamisel. Kolmandas alapeatükis käsitletakse teeninduskvaliteeti hindavaid mudeleid, kus rõhuasetus on SERVQUAL hindamismeetodi teoreetisel käsitlusel. Samuti käsitletakse erinevate autorite seisukohti hindamismeetodi kohta ning analüüsitakse selle meetodi plusse ja miinuseid.

Töö empiirilises osas annab töö autor ülevaate uuritavast ettevõttest ja töös kasutatavast metoodikast. Seejärel kirjeldatakse töö eesmärki, valimit ja töökorraldust ning viiakse läbi pilootuuring Kaubamaja AS Tartu müügitubas. Küsitluse tulemusi arvesse võttes koostatakse küsimustik SERVQUAL meetodil ning viiakse läbi küsitlus sotsiaalmeedias. Lisaks eelnevale viiakse läbi intervjuud teenindusosakonna juhi, teenindusspetsialisti ja teenindajatega, et välja selgitada teeninduskvaliteeti mõjutavad tegurid Kaubamaja AS-s ja töötada välja ettepanekud teeninduskvaliteedi tõstmiseks.

Teises alapeatükis töödeldakse saadud tulemusi SPSS Window 23,0 abil. Cronbach Alpha abil kontrollitakse küsimuste omavahelist sobivust dimensioonide lõikes. Küsitluses osalenud klientide vastuseid analüüsitakse eraldi viies dimensioonis, milleks on materiaalne vara, usaldusvärsus, täpne ja korrektne teenindus, teenindaja professionaalsus ja empaatia. Analüüsi käigus tuuakse välja klientide, teenindusosakonna juhtide ja teenindajate arvamused teeninduskvaliteedi kohta ning töötatakse välja ka autori ettepanekud ja soovitused teeninduskvaliteedi edasiseks arendamiseks.

Kaubamaja AS personalidirektori Piret Suitsu sõnul toimus viimane teeninduskvaliteeti mõõtev uuring 2010. aastal, mis vajaks uuesti läbi viimist. Kooskõlas Kaubamaja AS juhtkonnaga ning Teeninduskvaliteedi Instituudiga otsustasime valida sel korral uurimismeetodiks SERVQUAL küsimustiku.

Autor tänab kõiki küsitluses ja intervjuudes osalejaid. Erilised tänusõnad kuuluvad professor Kulno Türgile ja lektor Helen Poltimäele asjakohaste ettepanekute ja soovituste eest, mis aitasid märkimisväärselt kaasa töö valmimisele.

Märksõnad: teenindus, teeninduskvaliteedi hindamine, SERVQUAL meetod, Kaubamaja AS

1. TEENINDUSE OLEMUS JA HINDAMINE NING TEENINDUSKVALITEETI MÕJUTAVAD TEGURID JAEKAUBANDUSES

1.1. Teeninduskvaliteedi ja teeninduse olemus

Tänapäeval on raske leida ametit või tööd, mis ei seonduks ühel või teisel moel teenindusega. Teenindusega puutume kokku iga päev, kas tänaval politseinikuga, haiglas meditsiiniõega või koolis õpetajaga. Kõigi nende töö olemus on suunatud teiste inimeste, aga ka kogu ühiskonna teenindamisele ning sisaldab lisaks teistele tähtsatele tegevustele ka klientide teenindamist. Teenindus ja teeninduskvaliteet on omavahel tihedalt seotud ning moodustavad ühe osa teenusest. Käesolevas alapunktis käsitletakse teenuse, teeninduse ja teeninduskvaliteedi olemust erinevate autorite käsitlustest lähtuvalt.

Teenuse definitsioonide väga suure hulga on põhjustanud eri autorite erisugune lähenemine ja teenuste sektori hajusus. Philip Kotler (1991: 455) on sõnastanud teenuse definitsiooni järgmiselt: „Teenuse on tegevus või eelis, mida üks osapool võib teisele pakkuda, millel ei ole esemelist vormi, mis ei saa olla kellegi omand, mis võib, kuid ei pea olema seotud füüsilise tootega“.

Grönroosi (1990: 5) arvamusel kohaselt on teenus tegevus või tegevuste jada, mis on rahas raskesti hinnatava sisuga, mis tavaliselt, aga mitte tingimata, leiab aset koostöös kliendi ja teenuse osutaja vahel. Teenused sisaldavad tegevusi, mille väljundiks ei ole toode, kuid on tarbitav samal ajal kui toodetav või teostatav, pakkudes lisaväärtust. Grönroos (*Ibid*) märgib, et lisaväärtused on raskesti taibatavad teenuse saajale. Näiteks teenindaja pakub kliendile kauba koju viimise teenust või rõivaste korrigeerimise võimalust.

Christopher Lovelock jt. (2002: 6) on kirjeldanud teenust järgmiselt „Teenus on majanduslik tegevus, mis loob väärtust ning kasu kliendile teatud ajahetkel ja kohas“ Kuigi tegevus võib-olla seotud mingi kindla füüsilise tootega, jääb teenus siiski mitte materiaalseks, kuna teda ei saa siduda otseselt toote omadustega.

Samamoodi nagu Grönroos ja Lovelock (2002), on ka Zhao (2009: 35-36) väitnud, et teenust võib pidada tegevuseks ja selle tegevuse tulemuseks, mida pakub üks osapool (teenindaja ja teenindusettevõtte) teisele (kliendile) ning mis loob väärtust ja kasu klientidele teatud ajal ja kohas. See ei hõlma mitte ainult toimingut, vaid ka immateriaalset protsessi.

Kuigi erinevate autorite käsitlused on mõnevõrra erinevad, nõustuvad kõik teenuste nelja peamise eripäraga (Grönroos 2000; Kotler 1991; Lovelock 2002; Zhao 2009 jt):

- mittemateriaalsus - teenused on enamasti abstraktsed ja mittemateriaalsed;
- heterogeensus - teenused on mittestandardised ja varieeruvad vastavalt olukorrale;
- osadeks lahutamatus - teenus on terviklik protsess; teenuseid toodetakse ja tarbitakse üldjuhul samaaegselt, kusjuures kliendid osalevad teenuste tootmise protsessis;
- haihtuvus - teenuseid ei saa ladustada ja nad ei saa muutuda omandiks.

Teenus ja teenindus käivad käsikäes. Kui klient ostab toote, jääb see tema jaoks kaubaks, aga viis kuidas see talle müüakse ja kuidas ta seda kasutab, lisab kaubale teenindus elemente. Teenindus *service* tuleb ladinakeelsetest *servio* ja *servo*. *Servio* tähendab kellegi teenistuses olla, alluda, olla teenindusvalmis. *Servo* tähendab tähelepanemist, järgimist, silmas pidamist. (Schumann 2012: 9) Kaubandusettevõtte poolt pakutav (kliendi) teenindus seondub just nende tegevustega.

Grönroos (2000: 4) teeb vahet ka mõistete *service* ja *customer service* vahel, öeldes, et klienditeenindus pakub toetust ettevõtte põhitoodetele. Samas lisab, et klienditeenindus võib toimuda kohapeal vahetus suhtlemises klientidega, aga samamoodi võib see toimuda telefoni või interneti teel. Ta peab klienditeenindust kliendisuhete loomise lahutamatuks osaks. Paljud autorid ei tee vahet mõistete teenindus ja klienditeenindus

vahel, kuid kasutavad enamasti täpsemaid termineid klienditeenindus ja klienditeenindaja.

Grönroos (2000: 24) väidab, et teenindus on suuremal või vähemal määral mittemateriaalne tegevus, mis tavaliselt toimub kliendi ja teenindaja või füüsilise ressursi vahelises suhtlemises või toodete/teenuste tootjate süsteemis klientide probleemide lahenduse pakkumisel.

Lovelock (2002: 34-37) defineerib klienditeenindust, kui protsessi ja liigitab klienditeeninduse neljaks erinevaks protsessiks:

1. Isikule suunatud klienditeenindus, mis on suunatud kliendile (juukselõikus, hambaarsti töö). Klient kaasatakse aktiivselt teenuse osutamise protsessi ja see on kliendile nähtav.
2. Omandile suunatud klienditeenindus, mis on samuti kliendile nähtav, kuid selle teenuse käigus hoolitsetakse kliendi omandi eest (autoteenindus, keemiline puhastus, muru niitmine). Selle teenuse puhul klient otseselt ei osale teeninduses, kuid temani jõuab tulemus.
3. Teadvusele suunatud klienditeenindus - see teenusegrupp hõlmab nähtamatuid tegevusi, mis on suunatud kliendi teadvusele ehk isikule endale, selle mõjutamisele ja arengule (meelelahutus, haridus, spordi sektor, kunst). Selle teenuse puhul ei pea inimene ise alati teeninduse osutamise kohas olema, vaid seda on võimalik ka eemalt edastada näiteks telekommunikatsiooni vahendusel.
4. Varale suunatud klienditeenindus – nähtamatu teeninduse vorm, mis on suunatud kliendi varale (kindlustus, pangandus, turvateenused, juriidiline teenus).

Varale suunatud teenuse korral on tarbija huvitatud teenuse lõpptulemusest. Mida tugevamalt on kaasatud teenuse osutamisse inimene, seda tähtsam on teenuse kvaliteet sh teenuse osutaja ja kliendi vaheliste kontaktide kvaliteet.

Klienditeenindust peetakse ka ärijuhtimise filosoofiaks. Ettevõtted on hakanud viimastel aastatel käsitlema klienditeenindust kui teatud ühendavat filosoofiat, mis määrab ära tee ja viisid, kuidas äritegevust juhtida. Tähelepanu keskpunktis on klient oma soovide ja vajadustega, mitte protsess. (Tulvi 2013: 426) Klienditeeninduse eripäraks on selle proaktiivsus, et ennetada kliendi rahulolematust.

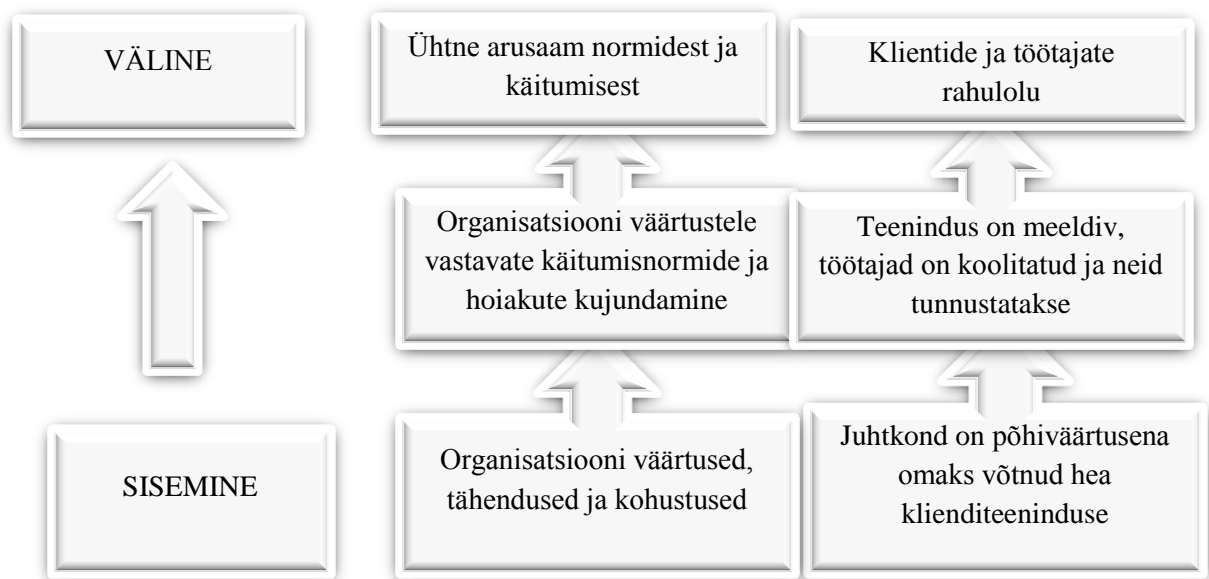
Selleks, et pakkuda head klienditeenindust, peab ettevõttes olema loodud eeldused kõrgeks teeninduskultuuriks, kus ettevõtte töötajad seavad esikohale kliendi tema soovide ja vajadustega. Teeninduskultuuri peetakse kaubandusettevõtete üheks peamiseks väärtuse loojaks, sh nii ettevõttele kui klientidele. (Ostram *et al.* 2010: 5) Grönroos (2000: 244) märgib, et teeninduskultuuris tunnustatakse head teenindust ja peetakse seda loomulikuks eluviisiks ning tähtsaimaks väärtuseks.

Teeninduskultuur viitab spetsiifilisele kultuurile ettevõttes, kus klient on oma soovide, vajaduste ja ootustega esmaseks prioriteediks. Ühelt poolt “sunnib” sellist mõtteviisi omandama kasvav konkurents, teiselt poolt ei saa vähemtähtsaks pidada teeninduskultuuri laiemat tähendust kõikide inimeste elukvaliteedi ühe mõjutegurina. (Edvardsson, 2005: 128)

Teeninduskultuur ei anna meile veel selget pilti sellest, kuidas teeninduskvaliteeti rakendada, kuigi on selle eelduseks (Reynolds *et al.* 2011: 217). Teeninduskultuur on seotud teeninduskvaliteediga - kõrgetasemelise teeninduskultuuriga müüja suudab pakkuda kõrget teeninduskvaliteeti.

Ka Berry ja Parsuraman, (1993: 25-26) oma töödes näitavad, et edu võti on kliendile orienteeritud organisatsioonikultuur. Teeninduskultuuri ei saa ainult luua normide ja standarditega, selleks peavad olema ka väärtused. Shneider, Bowen (1995: 239) väidavad, et organisatsioonikultuur väljendab seda, millisel määral organisatsiooni liikmed jagavad ühiseid norme ja väärtusi. Nad väidavad, et teeninduskultuuri võtmeks on terviklik teenindussüsteem. Neid ühendab 1) koordineerimistasand – juhtkonnapoolne põhiväärtuste omaksvõtmine ja käitumisnormid, töötajate kaasamine; 2) piiritlev tasand – töötajate värbamine, töötajate koolitamine, tegevuste juhtimine; 3) klienditasand – klientide ootused ja vajadused (vt joonis 1).

Heli Tooman (2003: 136) väidab, et teeninduskultuur on osa kogu kultuurist, mille järgi sageli otsustatakse riigi või rahva kultuuritaseme üle. Teeninduskultuur puudutab kõiki inimesi ning on otseselt või kaudselt seotud nende elukvaliteediga. Teeninduskultuur väljendub organisatsiooni väärtushinnangutes, kommetes ja käitumisstandardites. See lisab töötajatele positiivsust, mis omakorda peegeldub klientide paremas teeninduses. Seega võib pidada teeninduskultuuri kvaliteetse teeninduse aluseks.



Joonis 1. Teeninduskultuuri mudel

(Allikas: Shneider, Bowen 1995: 239; autori koostatud).

Teeninduskvaliteedi käsitlemisel võetakse arvesse nii kliendi poolt tajutavaid materiaalseid (nt. hooned, rajatised, ruumid, seadmed) kui ka mittemateriaalseid (usaldusväärsus, turvalisus, empaatia) elemente. Teeninduskvaliteet ei tähenda luksust, vaid seda saab ja tuleb pakkuda igas situatsioonis ning iga teenuse puhul. Teeninduskvaliteet on üks tähtsamaid väljakutseid organisatsioonidele, sest kõrge teeninduskvaliteet tagab klientide rahulolu, mis omakorda annab konkurentsieelise teiste ettevõtete ees.

Juran ja Godfrey (1999: 23) on välja toonud kaks peamist kvaliteedi definitsiooni, millest esimene lähtub kliendikesksusest, teine aga protsesside käigus tehtavatest vigadest tulenevate kulutuste suuruselt:

1. Kvaliteet tähendab neid toote omadusi, mis vastavad kliendi vajadustele ja toovad seeläbi kliendi rahulolu. Parema kvaliteedi eesmärgiks on saavutada klientide suurem rahulolu ja seeläbi ka käibe kasv. Parem kvaliteet nõuab ka suuremaid investeeringuid ja kulutused kasvavad. Seega parem kvaliteet tähendab kõrgemat hinda.

2. Kvaliteet tähendab vigade puudumist- vead, mis puudutavad töö ümber tegemist, kliendikaebusi jne., sellest lähtudes on kvaliteet orienteeritud kuludele ja parem kvaliteet tähendab väiksemaid kulutusi.

Kvaliteet on väga subjektiivne mõiste, mis sõltub inimeste väärtushinnangutest, vajadustest ja hetke olukorrast. Kvaliteetne teenus annab ettevõttele suure eelise eristumiseks konkurentidest, suurendab müüki ja turuosa ning parandab kliendisuhteid ja loob ettevõttele positiivset mainet. Seega paraneb tööga rahulolu ja mis aitab säilitada paremaid suhteid klientide ja töötajatega.

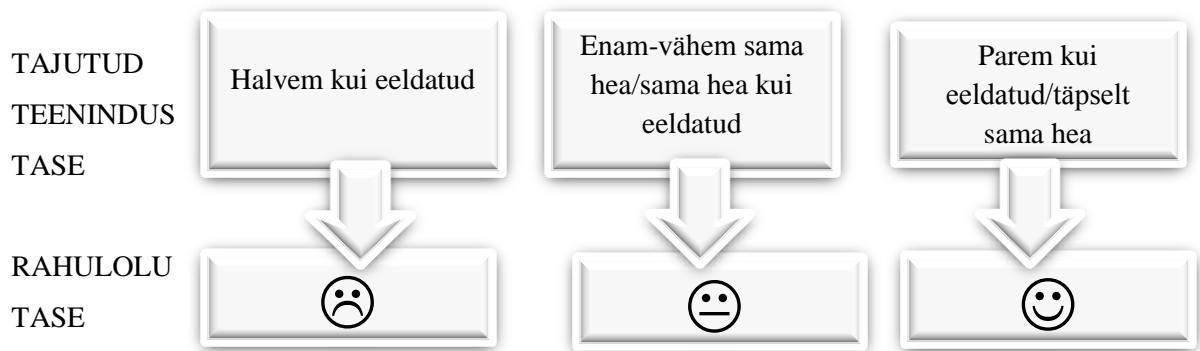
Teeninduskvaliteet on kliendirahulolu eelkäija (Wilkins *et al.* 2007; viidatud Amin 2013: 118 vahendusel). See, mida kliendid tegelikult tahavad, ei ole toode, vaid rahuldav kogemus (Yeung *et al.* 2013: 406). Erinevad autorid on välja toonud palju erinevaid kliendirahulolu käsitusi. Neid definitsioone on püütud ka erinevate tunnuste põhjal liigitada. Näiteks mõned autorid käsitlevad rahulolu protsessina, teised tulemusena. Rahulolul kui protsessil põhinevad definitsioonid rõhutavad tajutavaid, hinnangulisi ja psühholoogilisi protsesse, mis aitavad kaasa rahulolu kujunemisele. Tulemusel põhinevad definitsioonid kirjeldavad rahulolu tarbimiskogemusest tuleneva lõpp-seisundina. (Vavra 1997: 4)

Fisk jt (2000: 165) defineerivad kliendirahulolu kui tema rahulolu taseme ja ettevõttele lojaalseks jäämise taseme omavahelist suhet. Üks kirjanduses enim kajastust leidnud (Vavra 1997: 4; Giese, Gote 2000: 8; Grigoroudis, Siskos 2010: 5; Mano, Oliver 1993: 454) kliendirahulolu protsessipõhine definitsioon on järgmine: „Rahulolu on antud hinnang, mille kohaselt saadud kogemus oli vähemalt sama hea kui see olema pidi“. Kliendirahulolu sõltub sellest, kas teenus, mida klient koges, jäi talle meelde positiivse või negatiivseks. Lisaks protsessi ja tulemuse defineerimisele on erinevad autorid ka kliendirahulolu püüdnud määratleda rahulolu tasemete järgi (vt joonis 2).

Anton (1996: 28; Jung 2000: 26) toovad välja kolm rahulolu taset: rahulolematu, rahulolev ja veendunud kliendid:

1. Rahulolematud kliendid - nende ootustele pole vastatud ja need kliendid on kaotatud konkurentidele.

2. Rahulolevad kliendid - nende ootustele on enam-vähem vastatud, kuid nad on avatud konkurentide ettepanekutele.
3. Veendunud kliendid - nende ootustele on vastatud ja on isegi ületatud ootusi. Need kliendid jäävad ettevõttele truuks.



Joonis 2. Kliendirahulolu tasemed: rahulolematu, rahulolev ja veendunud
(Allikas: Jung 2000: 26; Anton 1996: 28; autori koostatud).

Bartikowski (2002: 8) kirjeldab ostu-eelset ja ostu-järgset suhtumist tootesse-teenusesse ja leiab, et rahulolu võib viia suhtumise muutumiseni. Kliendirahulolu definitsioone üldistades võib kokkuvõtvalt järeldada, et rahuloluna mõistetakse ootuste ja tegeliku kogemuse võrdluse tulemust tarbimise ajal või selle järgselt.

Antud alapeatüki kokkuvõtteks võib öelda, et teenus, teenindus ja teeninduskvaliteedi mõisted moodustavad ühtse terviku. Kliendirahulolu saavutamiseks ei saa pakkuda teenust ilma kvaliteetse teeninduseta. Teeninduskvaliteet sõltub organisatsioonis valitsevast teeninduskultuurist ja seal esinevatest väärtushinnangutest ning töötajate teeninduslikust mõttekultuurist koos oma hoiakute ja oskustega klienti teenindada. Kliendirahulolu saavutamiseks mängib olulist rolli oodatud ja kogetud teenindus, kas nendest tekib kliendile rahulolu või rahulolematu. Teeninduskvaliteet on peamiseks lüliks organisatsiooni ja kliendi vahel, mis võimaldab luua paremaid kliendisuhteid. Veendunud kliendid räägivad ettevõttest ka oma tuttavatele ning ostavad korduvalt ettevõtte tooteid või teenuseid. Järgnevas alapeatükis toob töö autor välja teeninduskvaliteeti mõjutavad tegurid, mis on aluseks kliendi rahulolu kujunemiseks.

1.2. Teeninduskvaliteeti mõjutavad tegurid jaekaubanduses

Jaekaubandus on kaubandustegevus, mille raames müüakse kaupa ja selle müügi käigus teenindatakse klienti. Jones jt. (2005: 34) järgi on jaekaubandus üheks mitmekülgsemaks ja dünaamiliseks sektoriks, mille raames pakutakse tarbijale kvaliteetseid tooteid ja teenindust. Jobber (2010: 847) rõhutab omakorda, et jaekaubandus on oluline teenusetööstus, mille tegevus hõlmab toodete müüki lõpptarbijale.

Jaekaubandus ei ole ainult füüsiliste toodete müümine kliendile. Jaekaubandusettevõtte on ka kultuuriliste aspektide vahendajateks ning läbi jaekettide tekib tarbijatel tajutiseendast ja ümbritsevast maailmast. (Uustalo 2002: 215) Blythe (2005: 199) eristab jaekaubanduse peamisi tunnuseid: asukoht, tootevalik, kaupluse atmosfäär, maine, hind. Kotler (2012: 458) lisab juurde ka kommunikatsiooni, et edastada teateid klientidele.

Kui igapäeva ostud tehakse lähimast kauplusest, siis suuremate ostude tegemiseks valitakse hoolega kaupluse asukohta. Asukoha valikul mõjutab klienti autori arvates ka kauba valik, kaupluse imidž, hind ja klienditeeninduse tase. Kaupluses pakutav tootevalik on tänapäeva kliendile oluline kuna kliendid on jõukamad, nõudlikumad ja teadlikumad. Osatakse paremini teadvustada oma soove ja vajadusi ning oodatakse ka toodetelt ja teeninduselt kõrgemat kvaliteeti. Teeninduskvaliteedi uuringud toovad välja klientide ootused kvaliteedile ja aitavad parandada ettevõtte teeninduskvaliteeti.

Teeninduskvaliteet on üks tähtsamaid väljakutseid organisatsioonidele, sest kõrge teeninduskvaliteet tagab klientide rahulolu, mis omakorda annab konkurentsieelise teiste ettevõtete seas. Ettevõtte pööravad klienditeenindamisele suurt tähelepanu, sest sellest sõltub, kas klient tuleb veel tagasi või mitte. Ettevõtte, kes väärtustavad oma klienti, on usaldusväärsed ja vastutulelikud, omavad kindlalt suuremat konkurentsieelist. Käesolevas alapeatükis keskendutakse teeninduskvaliteeti mõjutavatele teguritele.

Parasuraman ja Berry (1985: 23) tõid välja kümme teeninduskvaliteeti mõjutavat tegurit (vt tabel 1), millest kõige olulisemaks peavad teenusepakkuja võimet tekitada kliendis kindlustunnet ja usaldust ning vähem oluliseks füüsilise keskkonnaga seotud tegureid.

Tabel 1. Teeninduskvaliteeti mõjutavad tegurid

Tegurid	Tegurite mõjutajad
1. Ligipääs	<ul style="list-style-type: none">• sobiv asukoht ja lahtioleku ajad• lühike ooteaeg (nt pangas) ja kerge teenust kätte saada telefonis (liinid on avatud ja ei panna ootele)
2. Kommunikatsioon	<ul style="list-style-type: none">• suheldakse arusaadavas keeles• organisatsiooni võimekus teha uuringuid
3. Kompetentsus	<ul style="list-style-type: none">• personali teadmised ja oskused• personali koolitamine
4. Vastutulelikkus	<ul style="list-style-type: none">• viisakas käitumine kliendiga• kena väljanägemine teenindavalt personalilt
5. Usaldusväarsus	<ul style="list-style-type: none">• ettevõtte maine• täidab teenuse määratud ajaks ja hoiab andmed korra.
6. Kättesaadavus	<ul style="list-style-type: none">• ettevõtte nimi ja maine• töötajate isikuomadused
7. Reageerimine	<ul style="list-style-type: none">• kiire meilidele vastamine ja kliendile tagasiside andmine• teenuse osutamise täpsus
8. Turvatunne	<ul style="list-style-type: none">• füüsiline ja finantsiline turvalisus• konfidentsiaalsus
9. Materiaalne vara	<ul style="list-style-type: none">• töötajate välimus• füüsilised rajatised ja seadmed teenuse osutamiseks• füüsilise teenuse osutamine nagu krediitkaardid, järelmaksud• koostöö teiste teenindusettevõtetega
10. Klienditundmine	<ul style="list-style-type: none">• õppima tundma kliendi eri vajadusi• pakkuda individualiseeritud tähelepanu ja tunnustada püsikliente

(Allikas: Metters *et al.* 2003: 140; Parusuraman *et al.* 1985: 35; autori koostatud).

Klientide usalduse võitmine on ettevõtte üks edutegureid. Füüsiline keskkond võib küll mõjutada kliendi muljet teenuse kvaliteedist, kuid tajutavale kvaliteedile pööratakse rohkem tähelepanu. Teenindaja oskused, teadmised ja sõbralik käitumine on need, mis kliendile meelde jäävad ja mida jagatakse ka oma tuttavatega. Tänapäeval, kus paljud teenused on kättesaadavad interneti teel, peetakse oluliseks selle kiirust ja kätte toimetamise mugavust, kuid siin on veel olulisem ettevõtte eelnev usaldus kuna klient ei saa kontrollida antud lubadusi enne teenuse tarbimist. Ettevõtte kliendikeskne filosoofia ja mõtteviis aitavad parandada teeninduskvaliteeti mõjutatavaid tegureid.

Churchill, Ford ja Walker (1990: 453) väidavad, et ettevõtte müügiedu mõjutavad 25% oskused, 13% teadmised, 48% hoiakud ja 14% muud tegurid. Ka paljud teised teadlased on järeldanud, et klienditeenindust mõjutavad indiviidi tasandil teenindaja isiksuseomadused, väärtushinnangud, hoiakud ja oskused. Neist kõige paremini kontrollitavad ja arendatavad on oskused. Isiksuseomaduste ja väärtushinnangute sobilikkus peaks välja kujunema personali valiku protsessis. Organisatsiooni seisukohalt on olulised teenindajate hoiakute ja hinnangute sobivus organisatsiooni missiooni ja teenindusstandarditega.

Vadi (2004: 59-60) järgi kujunevad individuaalsed omadused kolme teguri järgi:

1. Sotsiaal-demograafilised tunnused, nagu iga, sotsiaalmajanduslik olukord, perekonna seisund, ajaloolised seaduspärasused.
2. Pädevus ja asjatundlikkuse tunnused, mille moodustavad võimed ja sobivuse näitajad.
3. Psühholoogilised ja bioloogilised tunnused, mille kujundavad isiksuse omadused, hoiakud, väärtushinnangud, tunded ja tajud.

Tööandja jaoks on hea teenindaja leidmisel oluline tundma õppida tema isiksuseomadusi, sest mitte iga inimene ei sobi sellesse ametisse. Täna on head teenindajat raske leida, kuna selle ameti mentaliteet on langenud. Isikuomadustele lisaks mõjutavad klienditeenindust ka teenindaja ja organisatsiooni väärtushinnangud. Grönroos (2000: 361) väidab, et teeninduskultuuri kontekstis muutuvad eriti oluliseks eetilised väärtused ning ühised jagatud väärtused, mida iseloomustavad kolm peamist tunnust:

1. Ühised jagatud väärtused on selgeks juhiseks igapäevaste tööülesannete täitmisel.
2. Juhid kulutavad palju aega nende väärtuste arendamiseks ja võimendamiseks.
3. Ühised jagatud väärtused on töötajate hulgas tugevalt kinnistunud.

Parasuraman ja Berry (1991: 5) väidavad, et teeninduskvaliteedi ja olemuse panevad paika teeninduse juhtimine ja juhtide väärtushinnangud. Kvaliteetne teenindus kujuneb inspireeriva juhtimise, kliendikeskse teeninduskultuuri, informatsiooni ja tehnoloogia efektiivse kasutamise ning teiste organisatsiooni sees kujunevate tegurite koosmõju tulemusena. Organisatsiooni ja kliendi jaoks ei ole väärtused üheselt mõistetavad.

Väärtuse olemus kliendi jaoks väljendub rahulolus, mida ta teenust või toodet tarbides saab ja hinnas, mida ta selle eest maksab. Väärtused keskenduvad ostu või teenuse psühholoogilisele aspektile ja neid on raske hinnata või mõõta. Selliseid väärtusi nimetatakse kõrgema taseme väärtusteks ja on kliendi eesmärkide kindlateks koostisosadeks. (Nagle , Hogan 2006: 116)

Üheks tähtsaks teeninduskvaliteeti mõjutavaks teguriks on oskused. Kui oskused tähendavad teatud konkreetseid võimeid, mida inimene omandab hariduse kaudu või muul viisil selleks, et hakkama saada erinevates elusituatsioonides, siis kompetentsused sisaldavad üldisemaid oskusi, mida inimesed vajavad arendavad terve elu jooksul. Jarvinen (2001: 59) ja Billet (2000: 126) näevad üldoskuste all vajadust kõiki selliseid oskusi ja kompetentse arendada, mis võimaldavad inimesel tööelus paremini ette valmistuda. Lisaks üldoskustele (lugemine, kirjutamine) kuuluvad siia ka probleemide lahendamine, meeskonnatöö ja suhtlemisoskused ning rida teisi üldisi ja igas töös vajaminevaid oskusi.

Normann (2000: 107, Barlow ja Maul 2000: 103) juhivad tähelepanu, et teeninduses on kõige tähtsamad interaktiivsed ja emotsionaalsed kompetentsused ning nende arendamine. Goleman (2001b: 29) järgi on kompetentsus isiklik loomumadus või harjumuste kogum, mis viib parema või väga hea töö teostuseni. Mitmed autorid kasutavad selliste oskuste iseloomustamiseks terminit pehmed oskused. Talwar (2001: 92-94) mõtleb selle all personaalseid kui interpersonaalseid oskusi, mis suurendavad inimeste võimet suhtlemiseks teiste inimestega, enesekindlust, vastutustunnet, oskusi enese eest seista, konkureerida edukalt tööturul.

Teeninduses on suur tähelepanu pööratud teenindajate orienteeritusele teenindamisele. Selle puudumisest tingitud väärhoiakuid ning käitumist peavad Grönroos (1990: 105; 2000: 340) ja Tooman (2003: 133) klientide poolt tajutava halva kvaliteedi kõige sagedasemaks põhjuseks. Töötajate koolitamine on iga ettevõtte peamisi ülesandeid. Kui soovitakse, et nii juhtkond, juhid ja klienditeenindajad oleksid motiveeritud ning teenindusele orienteeritud mõtlemisega, siis peavad neil olema teadmised sellest, kuidas teenindusettevõtte funktsioneerib, kuidas kujunevad kliendisuhed, milline on iga töötaja roll terviklikus tööprotsessis ja kliendisuhete arendamisel ning mida oodatakse igalt konkreetselt teenindajalt.

Teenindusuurijaid peavad töötajate orienteeritust teenindamisele ja teenindushoiakut üheks kõige olulisemaks teeninduskvaliteeti ja ka tootlikkust mõjutavaks teguriks. Töökohal on võimalik töötajaid treenida igat tööülesannet täitma, tööle värbamisel tuleb aga tunduvalt rohkem pöörata tähelepanu kandideerijate hoiakute sobivusele teenindustööks. (Grönroos *et al.* 1990: 107) Hea teenindaja leidmisel pole oluline töökogemus (oskusi saab õpetada), vaid suhtlemisoskus ja suhtumine.

Hoiak on valmidus positiivselt või negatiivselt reageerida klientide probleemidele, situatsioonidele ja nähtustele ümbritsevas keskkonnas. Hoiak seisneb ühtede käitumisviiside suurendamises teiste kahjuks ehk teatud tüüpi käitumise eelistamises. Selle valikuga kaasneb hinnang antud nähtusele ning seepärast võime öelda, et hoiakuid väljendatakse, kasutades sõnu “ meeldib”/“ei meeldi“. Hoiak on inimeste kestev, üldine suhtumine nii iseendasse kui teistesse, asjadesse kui teemadesse. Sageli saab hoiak alguse kaugelt lapsepõlvest või varasest east, kuid kõige tugevamad ongi just lapsepõlvest saadud hoiakud. Hoiakute kujunemisel on oluline vanematel või ka perekonnal/sugukonnal üldiselt, kuid ei saa alahinnata ka ühiskondliku hoiaku mõju ja tähtsust. Hoiakud koosnevad kolmest komponendist: kognitiivne, emotsionaalne ja käitumuslik. (Vadi 2002: 43-44) Hoiakud on õpitud, püsivad ning mõjutatavad info töötlemist ja inimeste käitumist. Ka Grönroos (2000: 367) on väitnud, et hoiakuid saab harva muuta, kui puuduvad teadmised. Hoiakute muutmine on keerukas ja aeganõudev protsess.

Teenindava personali käitumuslikke hoiakuid mõjutab suuresti ka juhtide eeskuju. Kui juht ees käitub klientidega hoolivalt ja on ise teenindusvalmis, siis kandub see edasi ka teenindajatele. Sõnad on odavad ja muutuvad mõttetuteks, kui töötajad juhtide tegevusest näevad, et need tegelikult ei usu ega kavatse teha seda, mida nad räägivad. Inimese käitumine sõltub küll hoiakutest, aga ka normidest, harjumustest ja ootustest, mis on eelnevalt ettevõttes kokkulepitud. Töötajate pidev koolitamine ja arendamine aitab kujundada õigeid hoiakuid. Teenindaja hoiak ning suhtumine klientidesse määrab teeninduse ja müügi protsessi edukuse.

Lisaks isiksuseomadustele, väärtushinnangutele ja hoiakutele, mõjutab teenindaja käitumist ka motivatsioon. Motivatsioon on üldisem asjaolude kogum, mis on käitumise tõukejõuks ja seisneb töötaja soovis rakendada oma võimeid, st. teadmised, oskused ja

energia mingi eesmärgi saavutamiseks. Motivatsioon toetub vajadustele, motiveerib see, mis vastab inimese ootustele ja rahuldab tema vajadused – olgu need siis sisemised või välised. Sisemise motivatsiooni loob psühholoogiliste vajaduste rahuldamine: tunnustus, eneseteostus, tunne, et sind vajatakse. Väliste all peetakse silmas konkreetset tasu, näiteks palk, meeldiv töökeskkond, töötingimused, soodustused jms. Vadi (2004: 91) hinnangul on kolmeks peamiseks motivatsiooniallikaks:

1. Töö eest saadav tasu, mille hulka kuuluvad otsesed ja kaudsed tasud ja kõik, mis sellega kaasneb.
2. Töökeskkond, mis koosneb füüsilisest keskkonnast ja suhtlemisest ning suhetest töökohal.
3. Töö ise, selle sisu ja kuivõrd töö võimaldab eneseteostust, enesest lugupidamist ning arenemisvõimalusi.

Normann (2000: 89-93) märgib, et teenindustöötaja ootused parema elukvaliteedi osas on tunduvalt kõrgemad kui varem. Töötajad tahavad üha rohkem ise kontrollida oma teadmiste ja oskuste arendamist. Nad soovivad, et tööandjad kohtleksid neid kui isiksusi ja partnereid, mitte vahendeid töö ära tegemiseks. Ettekirjutatud stiil (tervitamine kindlalt ettekirjutatud viisil) kahandab teenindaja initsiatiivi ja enesekindlust ning otsustusvõimet. Motivatsioon peab tulema inimese enda seest, keegi teine ei saa tema eest seda üles leida (Malberg 2005: 24). Mayo (2004: 52) ütleb, et organisatsiooni juhtidel on võimalik luua selline keskkond, mis aitab inimesel ennast kergemini motiveerida. Motiveeritud töötaja töötahe on kõrge ja ta avaldab soovi rakendada oma võimeid organisatsiooni heaks. See tähendab, et töötaja paneb oma oskused, teadmised ja kogemused tööle konkreetse eesmärgi saavutamiseks. Hea teeninduse seisukohast on oluline, et leida tööle teenindusliku mõttelaadiga inimene- „ma soovin kliente hästi teenindada“, mitte „ma pean“. Kui teenindajaks saab inimene, kellel puudub selline tahe või mõttelaad, siis juhul on pea võimatu sellist töötajat motiveerida.

Motiveerimise alustaladeks on meeskonnatöö, positiivne õhkkond ja töökeskkond. Pikaajaline motivatsioon pole võimalik lühiajalise motivatsioonita, mille allikateks on töökaaslased, nendega kogemuste vahetamine, tagasiside andmine ning hea suhe ülemustega.

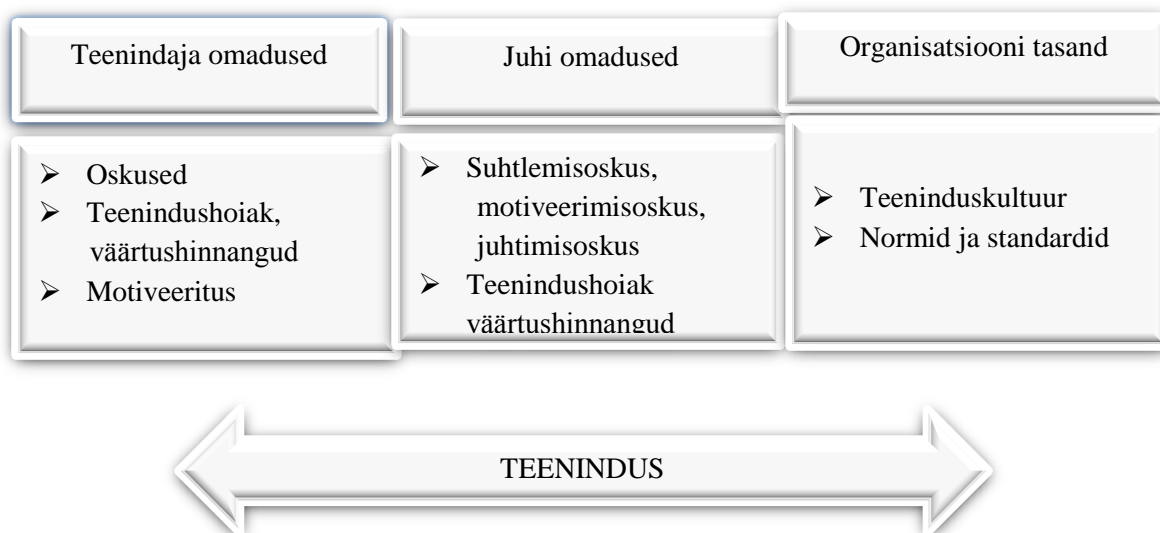
Teeninduskvaliteet pikemas perspektiivis, nii et see ettevõttele ka kasumlik oleks ei sõltu ainult teenindajast ja kliendi ootustest, vaid ka oskuslikult ülesehitatud organisatsioonist, mille süsteem on läbi mõelnud ning toetab teeninduse kui põhiprotsessi veatut kulgemist. Organisatsioon lähtub põhimõttest, et sisemiste protsesside laitmatu toimimine tagab väliste klientide rahulolu. Seega on oluline, et organisatsioonisisised suhted inimeste vahel oleksid head, sh ka juhtide suhtumine töötajatesse. Kõik see kandub üle ka klienditeenindusse. Teenindaja jaoks on olulisteks keskkonna mõjutuste kandjaks nii välised kui sisesed organisatsiooni kliendid. (Berry, Parasuraman 1991: 6)

Grönroos (1990) defineerib sisemist klienditeenindust kui võimalust parandada töötajate hoiakuid ja käitumist. Berry ja Parasuraman (1991) ning Huang, Chen (2013: 181) kirjeldavad sisemist klienditeenindust kui töötajate arendamist ja motiveerimist läbi töötingimuste, mis vastavad töötajate vajadustele. Foremani ja Money (1995: 758) kohaselt tuleb töötajaid võtta kui ettevõttesiseseid kliente. Tagades ettevõttesiseste klientide (töötajate) rahulolu ja vajadused, suureneb töötajate motivatsioon ja pühendumus, mistõttu nad osutavad kvaliteetset teenindust ja suureneb klientide rahulolu (Kotler 1991: 47). Merkuljeva (2008: 2) on väitnud, et ettevõtte siseteeninduse protsessi kujundades peaksid juhid analüüsima põhjalikult olemasolevat teenindusstrateegiat ja klientide suhtumist sellesse ning süvendama töötajate arusaamist kliendikesksest teenindamisest ja nende rollist turustajana ettevõttes. Juhtide jaoks tähendaks see järgmisi tegevusi (*Ibid*: 2008):

- heade töötajate leidmine ja hoidmine,
- uutele töötajatele sisseelamisprogrammide läbiviimine,
- töö tahte ja motiveeriva keskkonna loomine,
- töötajate informeerimine,
- töötajate arendamine ja koolitamine,
- töötajate vajaduste rahuldamine.

Edukad teenindusfirmad saavutavad oma positsiooni sellega, et nad pööravad oma strateegilise visiooni sissepoole. Nad võtavad sihile mitte ainult klientide vaid töötajate võtmegrupid (Grönroos 1998). Kõrge teenindustasemega ettevõtetes selgitatakse töötajatele firma eesmäärke, strateegiaid ja poliitikaid ning vajadusel kirjutatakse need

lahti iga ametikoha tarvis, lähtudes eesmärkidest ja ülesannetest, mida konkreetne töötaja peab klientide teenindamise protsessis täitma (Tulvi 2013: 451). Teenindust ja teeninduskvaliteeti mõjutavad tegurid võib liigitada kolme peamisse gruppi: teenindaja omadused, juhi omadused ja organisatsiooni tasand (vt joonis 3).



Joonis 3. Teenindust mõjutavad tegurid

(Allikas: Jarvinen 2001: 59; Madlock 2008: 63; Grönroos 2000: 312; autori koostatud).

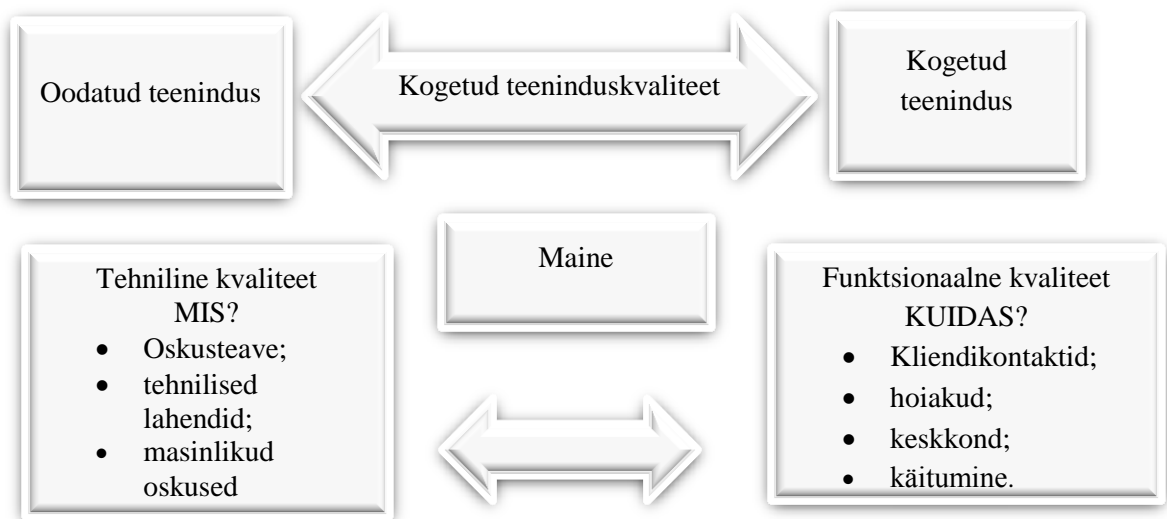
Teenindajad oma teadmiste, oskuste, kogemuste ja tahtega on ettevõtte teeninduskultuuri ja edu tagatiseks. Kui töötajaid koheldakse isiksustena, kellel on igaühel oma vajadused, soovid ja motivatsioon, on neid võimalik ka palju paremini juhtida. Teenindusettevõtte eesmärk on rahulolev klient ja kui kliendile meeldib konkreetses kaubandusettevõttes oste sooritada või teenust kasutada, tuleb ta ikka ja jälle tagasi. Teeninduskvaliteedi tõstmise nimel töötavad kõik kaubandusettevõtte töötajad, kuid kõigi allüksuste pingutus realiseerub kõige vahetumalt teenindaja töös, kes kliendiga suheldes kujundab mulje kaubandusettevõttest. Seega väga oluline on õigete inimeste leidmine ja valik oma meeskonda.

1.3. Teeninduskvaliteedi hindamise mudelid

Nagu eespool alapeatükkidest selgus, on teeninduskvaliteedi saavutamine igale kaubandusettevõttele oluline eesmärk. Käesolevas alapeatükis keskendub töö autor sellele, kuidas hinnata teeninduskvaliteeti kaubandusettevõttes.

Teeninduskvaliteedi uurimisega on tegelenud mitmed mainekad teadlased. Põhjamaade koolkonna esindajad C. Grönroos ja U. ja J. Lehtineni, Ameerika koolkonna esindajad A. Parasuraman, L. Berry, M. Brady, J. Cronin jt. Põhjamaade koolkonna käsitlustes võrdleb klient teenuse kogemise ajal tegelikult tajutavat kvaliteeti oma ootustega ning selle võrdluse tulemuseks on tajutud teeninduskvaliteet (Zaibaf *et al.* 2013: 493).

Grönroosi kvaliteedimudel põhineb kliendi poolt kogetud teeninduskvaliteedil. Teenuse osutamise ajal võrdleb tarbija tegelikult kogetud kvaliteeti oma ootustega. Selle võrdluse tulemuseks on kogetud kvaliteet. Grönroos jagab mudeli kaheks: tehniliseks ja funktsionaalseks kvaliteediks (vt joonis 4).



Joonis 4. Grönroosi kvaliteedimudel
Allikas: (Grönroos 1984; autori koostatud).

Tarbija nägemus tehnilisest ja funktsionaalsest teenindusest moodustab ootused teeninduskvaliteedile. Tehniline kvaliteet näitab teostatud teeninduse tulemust, funktsionaalne kvaliteet määratleb kliendi arusaama erinevatest nüanssidest teeninduse käigus (Martizen ja Martizen 2010). Tehniline kvaliteet seondub teenuse füüsiliselt tajutava kvaliteediga. Näiteks auto korrasolek peale teenindust, riideeseme puhtus peale keemilist puhastust. Tehnilist kvaliteeti iseloomustab ka oskusteave tehniliste probleemide lahendamise jms. Seevastu funktsionaalne kvaliteet on mõjutatud kliendi subjektiivsest arvamusel, kuna ta on seotud sellega, kuidas teenust osutatakse.

Kvaliteeti iseloomustab siin viisakus, usaldatavus, kliendi probleemide mõistmine ja ka teenindaja välimus.

Teeninduse tajutavat kvaliteeti mõjutab ka firma maine. Ettevõtte pikad traditsioonid, ideoloogia, kliendilt-kliendile räägitav info, kõik see mõjutab kliendi arvamust ettevõttest. Kui teenuse pakkujal on klientide silmis hea maine, antakse väiksemad vead sageli andeks. Negatiivse maine korral võib iga pisemgi vea mõju olla märgatavalt suurem. (Zaibaf *et al.* 2013: 494)

Teeninduskvaliteedi hindamiseks on oluline teada, kuidas kliendid seda tajuvad. 80-ndatel läbi viidud uuringus selgitati välja, mida kliendid peavad teeninduses kõige tähtsamaks. Grönroos (1990: 77) on kirja pannud neli aspekti, kuidas kliendid teeninduskvaliteeti tajuvad:

- hoolitsus ja probleem: klient soovib tunda, et ettevõtte ja selle töötajad on valmis ja tegema kõik, et lahendada kliendi probleem;
- spontaansus: teenindajad näitavad välja valmidust ja huvi lähenedes kliendile aktiivselt ja lahendades nende vajadusi;
- probleemide lahendamine: teenindajad oskavad vastavalt standardile lahendada oma tööülesandeid. Peale selle peavad ka teised organisatsiooni üksused olema valmis ja koolitatud pakkumaks head teenindust;
- taastamine: kui midagi läheb halvasti või midagi ootamatut juhtub, siis on olemas keegi, kes on ekstra nõus pingutama, et lahendada situatsioon.

Tajutud teeninduskvaliteedi mudel näitab, et kliendi ootused kvaliteedi suhtes mängivad olulist rolli kliendi kvaliteedi tajumisele. Kui teenuse pakkuja lubab rohkem kui ta suudab pakkuda, siis see tõstab kliendi ootusi kõrgele ja selle tagajärjel klient tajub madalat kvaliteeti. Seega peab olema ettevaatlik kampaaniate ja reklaamide korraldamises, et mitte lubada midagi, mida ei suudeta pakkuda. (Grönroos, 1990: 76-77)

Parasuraman, Zeithaml ja Berry (1988: 36) töötasid 1985. aastal välja nn. GAP mudeli (*Gap analysis Model*), mille kohaselt käsitletakse teenuse kvaliteeti kogetud teenuse ja oodatud teenuse võrdluse tulemusena. Mudelit kasutatakse kvaliteedi probleemide ning teenuse teostajate aitamiseks ettevõttes. GAP-mudeli tsentraalseks elemendiks on tarbija lahkarmamus, mis kujuneb välja situatsioonis, kus oodatav ja tegelik kvaliteet omavahel

erinevad (vt joonis 5). Välja on toodud viis organisatsioonisisest lahknevust (Parasuraman *et al.* 1985; Shahin, Samea 2010: 2):

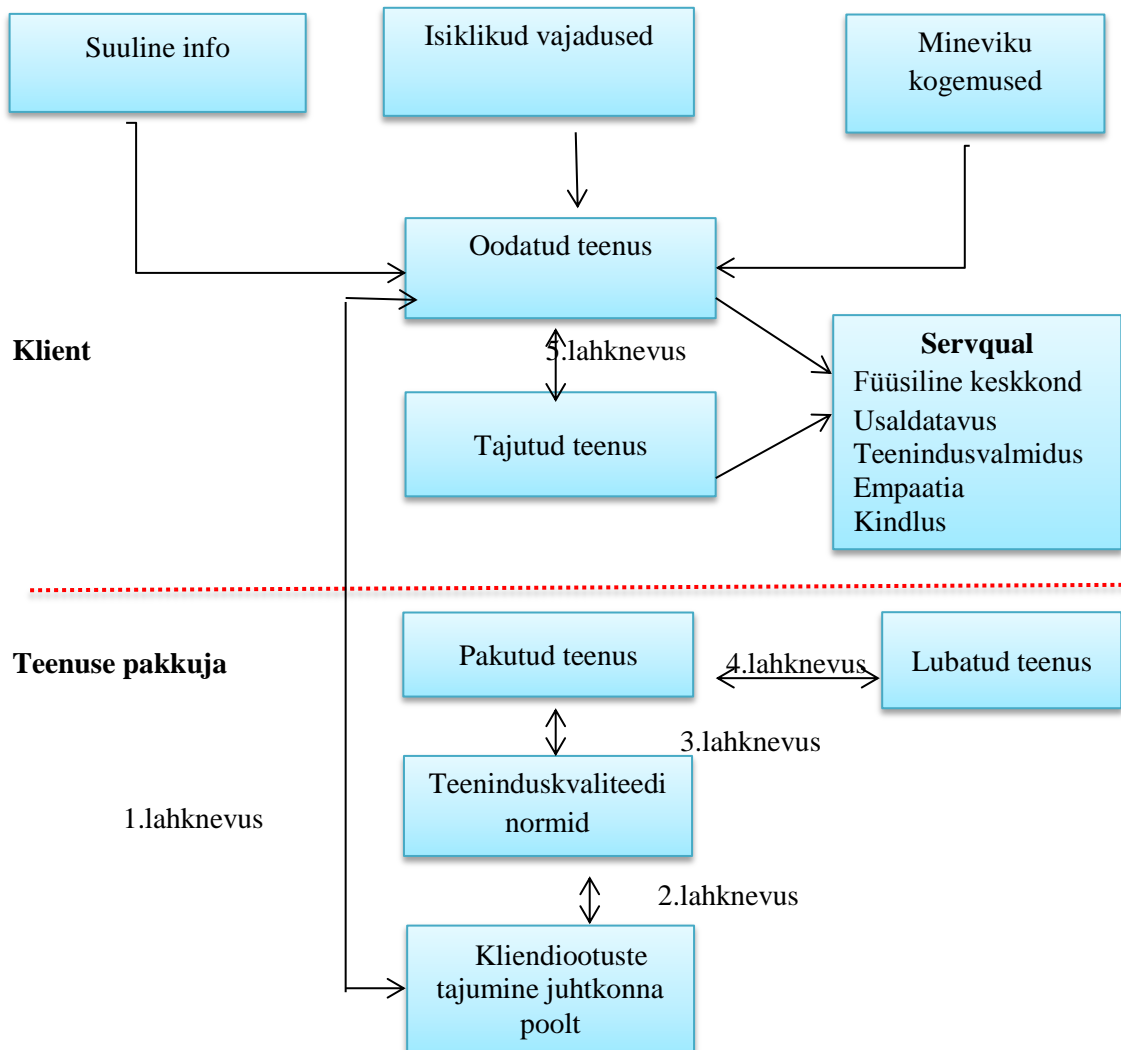
1. Juhtkonnas puudub arusaam, kuidas klientidele pakkuda kõrget kvaliteetset teenindust, mida kliendid vajavad. Esimene lünk võib olla tingitud sellest, et sihtrühma kvaliteedi ootusi on halvasti uuritud või pole seda üldse tehtud.
2. Erinevate tegurite, ressursi piiratuse, turu tingimuste, juhtimise ükskõiksuse või juhtkonna poolt kehtestatud spetsifikatsioonide ja tarbija ootuste vahel.
3. Teenuse pakkuja ja teenuse saaja vahel. Isegi kui on olemas teenindusstandardid, siis pole kindel, et klient saab kvaliteetset teenust. Alati pole standardid ühtselt mõistetavad, põhjuseks võib olla vilets meeskonnatöö ja ebaühtlane koolitustase.
4. Väline kommunikatsioon mõjutab mitte ainult tarbija ootusi teenuse kohta, vaid ka teeninduskvaliteedi kohta. Kui esialgu kliendile lubatakse rohkem kui suudetakse täita, siis kokkuvõttes kogu ettevõtte kvaliteet langeb.
5. Kliendid tajuvad, mida nad ootasid ja mida tegelikult said. Siin võib olla ka lahknevus positiivne, klient sai parema teeninduse kui ta ootas.

Eelpool toodud lõhede mudelile tuginedes arendasid Parasuraman, Zeithaml ja Berry (1985) teenuse kvaliteedi mõõtmise mudeli SERVQUAL (SERVice QUALity), mis vaatleb teenuste oodatud kvaliteedi ja tajutud kvaliteedi vahet (vt joonis 5).

Parasuraman, Zeithaml ja Berry (1985: 47) selgitasid fookusgruppide põhjal kümme teeninduse tegurit, kuid hiljem peale empiirilisi uuringuid, teadlased kahandasid komponendid viiele dimensioonile:

1. Materiaalne vara (*tangibles*) - sisaldab füüsilist vara teeninduses: füüsilised rajatised, töötajate välimus, seadmed ja muud tööriistad teenuse osutamiseks.
2. Usaldusväärsus (*reliability*) - hõlmab järjepidevat tulemuslikkust ja töökindlust. See tähendab, et teenus osutatakse õigeaegselt ja alati tehakse, mida lubatud.
3. Teenindusvalmidus (*responsiveness*) - puudutab valmisolekut pakkuda teenust. See hõlmab õigeaegselt mailidele vastamist, klientidele tagasi helistamist.
4. Kindlus (*assurance*) – teenindava personali professionaalsus, vastutulelikkus, sõbralikkus ja võime tekitada kindlustunne.

5. Empaatia (*empathy*) - kliendist hoolimine, personaalne tähelepanu kliendile ja tema probleemidele.



Joonis 5. GAP- SERVQUAL mudel

Allikas: (Parasuraman, Zeithaml, Berry 1990:46, Kumar 2009:214 ; autori koostatud).

SERVQUAL (vt tabel 2) ankeet koosneb 22 väitest teenuse kvaliteedi kohta. Lisaks peavad küsimused teenindusatribuutikas olema üldised, et neid saaks kasutada mitte ainult teenindusettevõttes, vaid ka jaekaubanduses.

Tabel 2. Teeninduskvaliteeti hindamismudelite võrdlus

Mudel	Kriteeriumid	Eelised	Puudused
Grönroosi kvaliteedi mudel	Funktsionaalne kvaliteet, tehniline kvaliteet, firma maine	arvestab firma mainet teeninduse kujunemisel	mitme muutujaga kvaliteediga rahulolu hindamine on kulukas
GAP	oodatud-, tajutud -, lubatud -, osutatud kvaliteet, teeninduse normid, juhtkonna eeldused, klientide ootused	selgitatakse teenuse osutamise kitsaskohad	kliendi ootuste ja tegelikult tajutud teenuse erinevused jäävad kaardistamata
SERV-QUAL	füüsiline keskkond (4 tegurit), usaldatavus (5 tegurit), teenindusvalmidus (4 tegurit), empaatia (4 tegurit), kindlus (5 tegurit)	lihtsalt rakendatav meetod	kliendid võivad anda ootustele ebareaalset väärtusi, kliendid võivad sattuda segadusse kuna hindavad ootusi ja ootuste täitumise komponente üheaegselt

Allikas: (Berry *et al.*1988: 44-45; Parasuraman *et al.* 1988: 17,23; Zeithmal *et al.*1988: 35-36; Grönroos 1984: 39-49, 1990: 37-39; autori koostatud).

Viimase aastakümne jooksul on SERVQUAL mudelit palju moderniseeritud, et sobitada teda igasse teenindusvaldkonda (Li *et al.* 2002: 686). Lähtudes empiirilistest teadusuuringutest, et kliendid on võimelised eraldi tajuma just neid viit dimensiooni, palutakse neil neid komponente hinnata. Kõigepealt on küsimused ootuste kohta ja seejärel kuidas ta kogeb vastavat atribuuti (Parasuraman *et al.* 1988:38-40). Teisisõnu, esimene väide küsimuses mõõdab tarbijate ootusi teenuse suhtes antud kvaliteedidimensioonis ning teine väide mõõdab tegelikku kvaliteeti konkreetsetes ettevõttes. Mudeli autorite arvamus kohaselt on hea teenindusega tegemist siis, kui tajutud kvaliteet on võrdne oodatud kvaliteediga või kõrgem (Zhao *et al.* 2002:242). Esimesed neli küsimust uurivad väliste tegurite mõju kvaliteedile, ülejäänud küsimuste abil selgitatakse välja teenuse protsessi ja selle tulemuse kvaliteet.

Kõik vastused esitatakse seitsmeastmelisel Likert skaalal, „1“ tähendab üldse pole nõus ja „7“ täitsa nõus. Esimene väide küsimuses mõõdab tarbija ootusi teenuse suhtes antud kvaliteedidimensioonis ning teine väide mõõdab tegelikku kvaliteeti konkreetsetes ettevõttes. SERVQUAL meetodi küsimused on määratud kindla järjekorra järgi ning igasse dimensiooni kuulub teatud arv väiteid:

- füüsiline keskkond (väited 1-4);

- täpsus, korrektsus ja usaldusväarsus (väited 5-9);
- teenindusvalmidus (väited 10-13);
- viisakus, kompetentsus (väited 14-17);
- empaatia (18-22).

Tulemuste võrdlemisel saab leida arendamist vajavaid dimensioone. Cullen (2001: 673) kirjutab, et Geoff Durden annab kogetud ja oodatud taseme vaheliste lõhede seletuse järgmiselt:

- lõhed vahemikus 0 kuni -1 võib lugeda positiivseks tulemuseks ja ettevõtte peab nende näitajate osas saavutatud taset hoidma,
- lõhed vahemikus -1 kuni -2 annavad märku vajadusest taset parandada ning suhe tarbija ja teenuse pakkuja vahel on nõrgalt positiivne,
- lõhed vahemikus -2 kuni -3 annavad märku teenuse pakkuja ja tarbija vahelisest nõrgast suhtest,
- lõhed vahemikus -3 kuni -4 näitavad, et suhe tarbija ja teenuse vahel on lõplikult mõranenud.

Headeks peetakse võrdluse null ja positiivseid tulemusi. Nullile lähedasi tulemusi võib pidada rahuldavaks, järeltult kliendile pakuti seda kvaliteeti, mida ta ootas. Negatiivseid tulemusi peetakse ebarahuldavateks ning nendele peab ettevõtte suuremat tähelepanu pöörama. Positiivse tulemuse puhul kliendi ootusi on ületatud ja ettevõtte on saavutanud kõrge teeninduskvaliteedi.

Meetodi välja töötanud teadlaste uurimusele tuginedes jõuti järeldusele, et kahele SERVQUAL dimensioonile omistati pidevalt samad osatähtsused - usaldusväarsust peeti kõige tähtsamaks ning organisatsiooni füüsilist keskkonda kõige vähem tähtsaks teeninduskvaliteedi mõjuteguriks. (Feodoroff 2015)

Lõppkokkuvõttes on teenindusettevõtte teenuse kvaliteet kõigi viie kvaliteedikomponendi keskmine väärtus. SERVQUAL –i meetodiga läbi viidud uuringu tulemused annavad väga mitmesugust infot (Perens 1998: 59):

- esimeste väidete abil on võimalik kindlaks teha, millisena kliendid sooviksid näha antud valdkonna ettevõtteid;

- teiste väidete abil on võimalik kindlaks teha, kuidas kliendid tajuvad antud ettevõtte kvaliteedinäitajaid;
- arvamuste võrdluse kaudu on võimalik leida arendamist vajavad valdkonnad ettevõttes;
- filiaalide kaudu töötav ettevõtte saab hinnata eri filiaalide töö kvaliteeti.

Oluline on tunnetada klientide ootuseid teenuse suhtes, samuti nende tajutud ootuste rahuldamine või hoopis ületada klientide ootusi. Ootuste tajumine on teeninduse põhialuseks. SERVQUAL metoodika aitab kindlaks teha, kus ja kui tõsised on lõhed. Lõhed aitavad mõista sisemisi puudujääke või lõhesid, mis tulenevad välisest puudujäägist (Perens 1998: 59).

Klient saab rahul olla ainult siis, kui ta on saanud võimalikult hea teeninduse osaliseks. Kui ettevõtted soovivad tagada kõrge teeninduskvaliteedi ja selle tulemusel kliendi rahulolu, peavad nad seda ka hindama. Kumar jt. (2009: 211-228) kasutasid SERVQUAL meetodit, et uurida teeninduskvaliteeti mõjutatavaid tegureid Malaysia pankades. Selleks kasutati SERVQUAL meetodit kuues erinevas dimensioonis: materiaalne vara, usaldusväärsus, reageerimine, enesekindlus, empaatia ja mugavus. Mugavus oli uuringusse lisatud kuna arvati, et see on oluline tegur teeninduskvaliteedi määramisel. Inimesed, kelle seas uuring läbi viidi, küsiti küsimusi, mis baseerusid 26-le avaldusele, et teada saada millised on nende ootused ja kogemused panga klientidena. Uuringu tulemusena selgus, et on neli kriitilist tegurit: materiaalne vara, usaldusväärsus, mugavus ja kompetents. Nende tegurite puhul oli tunda selget vahet ootuste kvaliteedi ja tajutud kvaliteedi vahel. Kõige väiksem lõhe oli materiaalne vara ja kõige suurem erinevuste lõhe oli mugavuse vahel.

Negi jt. (2009: 31-38) kasutasid sama meetodit telekommunikatsiooni äris, et mõõta teeninduskvaliteeti. Nad leidsid, et usaldusväärsus, empaatia ja teenusepakkuja kvaliteet on osutunud kõige tähtsamaks teeninduskvaliteedi tunnuseks. Mawatsika (2014: 218-227) uuris klientide rahulolu seoses pangaautomaatide kasutamisega Malawis. Uuringu tulemus näitas, et teeninduskvaliteedi kõik viis dimensiooni olid olulises korrelatsioonis klientide rahuloluga. Kõige tähtsamaks peeti usaldusväärst.

Kirjanduses on palju diskussioone SERVQUAL viie dimensiooni paikapidavuse kohta. Kahtluse alla on seatud elementide arv kuna mõne autori arvates pole piisav ainult viis elementi, et hinnata kvaliteedi tajumist (Feodoroff 2015). Kriitikud on osutanud tähelepanu, et kliendid hindavad ootuse komponente ootuste täitmise komponentidega üheaegselt, mistõttu vastajad võivad segadusse sattuda ja see võib põhjustada tulemuste erinevuse tegelikest hinnangutest (Teas 1994: 132). Uuringu läbiviimiseks kasutatud meetodi viite komponenti analüüsides, on uurijad arvanud, et kasutajad peaksid põhjalikumalt analüüsima oma konkreetse teenindusvaldkonna kvaliteedinäitajaid ning komponente, mille järgi kasutaja neid hindab (Van Dyke 1997: 201). Samuti, kas meetod on usaldusväärne rakendamaks seda terves teenindussektoris. Peamiseks aruteluks on olnud, kas kvaliteedi mõõtmiseks tuleks arvestada kliendipoolseid ootusi või mitte.

Antud alapeatüki kokkuvõtteks võib kinnitada, et teeninduskvaliteet on kaasaegse kaubandusettevõtte müügiotsessi oluliseks komponendiks. Selle mõõtmiseks on teoreetikud välja töötanud erinevaid meetodeid. Kui Grönroos (1990) rõhutab kliendi ootusi ja kogemusi ning toob sisse tehnilise ja funktsionaalse kvaliteedi, siis Berry, Parasuraman ja Zeithaml (1991) mõeldavad kliendi ootuste ja tegeliku teenuse kvaliteedi vahelisi lõhesid. Teeninduskvaliteedi seisukohalt on oluline nii see, mida klient saab, kui ka see, kuidas ta selle saab. Varem läbi viidud uuringutest selgus, et klientide poolt omastatakse suuremat tähelepanu usaldusväärsele ja kindlustunde dimensioonidele.

2. TEENINDUSKVALITEEDI HINDAMINE KAUBAMAJA AS-is

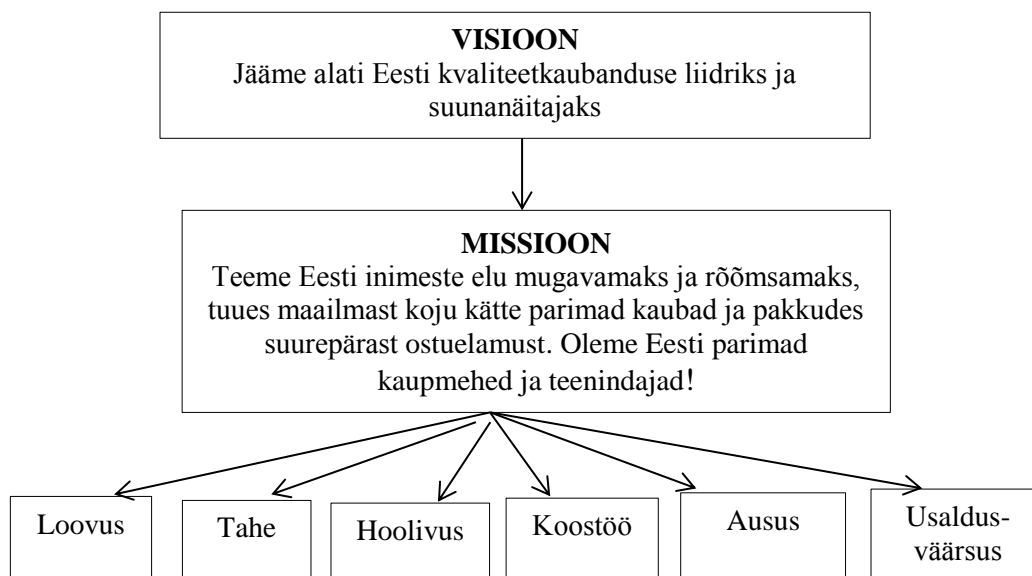
2.1. Kaubamaja AS iseloomustus, uurimismetoodika ja valim

Tallinna Kaubamaja Grupp AS on Eesti kapitalil põhinev kontsern, kuhu kuuluvad Kaubamaja AS, Selver AS ja 11 tütarettevõtet. Ettevõtte suuraksionäriks on E-Investeeringugrupi AS, kelle käes on 67% aktsiatest. ING Luxembourg S.A omab 6,92% ning ülejäänud aktsiad on alla 5% osalusega aktsionäride käes (sh TKM nõukogu, juhatuse ja juhtkonna liikmed). Ettevõtte aktsiad on alates 1996. aastast noteeritud Tallinna Väärtpaberibörsil (Kaubamaja 2015).

Kaubamaja AS (edaspidi *kaubamaja*) peamiseks tegevusalaks on jaekaubandus ja kauplemisformaadiks traditsiooniline täisformaadis kaubamaja, mis hõlmab moe-, toidu-, kodu-, ilu- ja lastekaupade müüke. Kaubamajas on esindatud umbes 2600 erinevat brändi ja ettevõtte omab mitmete tuntud moebrändide müügiõigusi ning lisaks arendatakse ka oma kaubamärke. Ettevõtte annab tööd rohkem kui 800 inimesele, neist 182 töötab Tartu ja 643 Tallinna müügimajas. Kaubamaja on jaekaubanduslik teenindusettevõtte, mis pakub klientidele (Kaubamaja 2015) :

- laia ja terviklikku tootegruppide valikut inimeste igapäevaelu valdkondades, mis on jaotatud kliendi tarbimisharjumustest ja maailmade (osakondade) vahel;
- heatasemelist teenindust ning selle kaudu meeldivaid ostuelamusi,
- mõnusat võimalust sisustada aega;
- kaasaegset, loogilist ja kliendile orienteeritud ostukeskkonda.

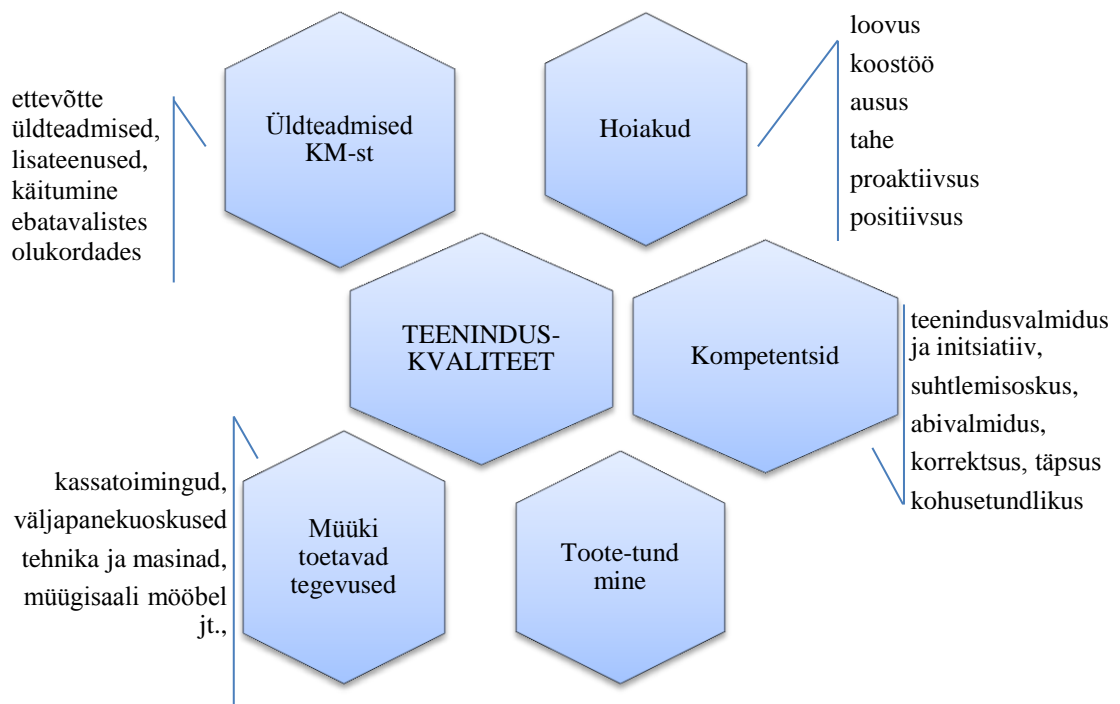
Teenindus ning selle kvaliteet on alati olnud Kaubamaja tegevuses olulisel kohal ning selle visiooniks on meeldiva ostuelamuse pakkumine. Kaubamaja missiooni elluviimiseks tegeletakse ettevõttesiseselt aktiivselt teeninduskvaliteedi juhtimisega (vt joonis 6).



Joonis 6. Kaubamaja AS visioon, missioon ja põhiväärtused
Allikas: (Kaubamaja AS 2016; autori koostatud).

Kaubamaja AS põhiväärtused on loovus, tahe, koostöö, ausus, usaldusväärsus ja hoolivus (vt lisa 1). Kaubamaja eesmärgiks on lisada inimeste ellu värvi ja rõõmu. Selleks võeti 2010. aastast kasutusele eesmärgi toetav teeninduslaad, mis selgitab ootusi teenindusele. Teeninduslaadi märksõnad on rõõmsameelsus, proaktiivsus, usaldusväärsus ja abivalmidus (Kaubamaja AS, teeninduslaad 2010). Lisaks teeninduslaadile omandavad teenindajad teenindusalased kompetentsid kaubamaja sisekoolituste kaudu, et anda töötajatele ettevõtte eesmärgist lähtuvad hoiakud. Kompetentside alla kuuluvad: teenindusvalmidus ja –initsiatiiv, suhtlemisoskus, koostöö, nõustamisoskus ja korrektsus, kohusetundlikkus ja täpsus. Igas kompetentsis on neli teenindusalast taset: 0-tase, baastase, kesktase ja tipptase.

Teeninduskvaliteedi hoidmiseks on välja töötatud kvaliteeti hindav süsteem, mis tagab teenindajate hindamise ühtsetel alustel. Teenindajal tuleb oma kompetentsust tõestada iga kolme aasta tagant, läbides atesteerimise, mis koosneb kaubamaja üldteadmiste testist, tootetundmise testist oma töö valdkonnas, müüki toetavatest tegevustest ja kolleegide hinnangutest. Lisaks kasutab kaubamaja testostu (*Mystery Shopping*) teenuseid hindamaks teenindaja käitumist klientidega müügisaaalis (vt joonis 7).



Joonis 7. Teeninduskvaliteedi mudel kaubamajas

Allikas: (Kaubamaja AS, personalipoliitika 2002; autori koostatud).

Kaubamaja väärtustab oma töötajate arendamist, selleks on teenindajate koolitamiseks loodud organisatsioonisisene koolitussüsteem. Iga uus teenindaja läbib infopäeva ja teenindusalaste koolituste kaks etappi. Esimesel aastal „Kliendikeskne teenindamine I“ ja teisel aastal „Kliendikeskne teenindamine II“. Lisaks vajalike kompetentside koolitus töötamiseks kassas, hooaja koolitused ja tootetundmise koolitused. Suuremad koolitamist vajavad valdkonnad selgitatakse välja läbi testostu, atesteerimistulemuste ja iga aastaste arenguveestluste käigus.

Töötajate motiveerimisel kasutatakse Kaubamaja AS-is nii materiaalseid kui mittemateriaalseid vahendeid. Peamiste materiaalseste motivatsioonivahendite põhipalga ja lisapalga kasutamise põhimõttelised seisukohad on määratletud palgapoliitikaga, mis on motivatsiooni lahutamatu osa. Täiendavad materiaalsed motivatsioonivahendid on määratletud soodustuste korras. Lisaks on juhtidel võimalik töötajate motiveerimisel kasutada motivaatoritena ühekordseid lisatasusid ja preemiaid. (Kaubamaja AS, personalipoliitika 2002)

Ettevõtte kasutab palju ka mittemateriaalseid vahendeid, et motiveerida oma töötajaid. Üheks selliseks vahendiks on tunnustamine. Kaubamaja tunnustab oma kauaaegseid töötajaid tööjuubelite, sünnipäevade jm. ettevõtmiste tähistamise näol. Teenindajate suurim tunnustamine on iga aastane parima teenindaja valimine ja parimate põhiväärtuste kandjate „Kalmerite“ valimine aasta lõpul. Kalmeriteks on töötajad, kes kõige paremini sobivad iseloomustamiseks põhiväärtusi: koostöö, loovus, ausus, tahe, proaktiivsus ja positiivsus. Töötajad valivad ise Kalmerid endi seast hääletuse kaudu. Samuti on ettevõttel oma toetuste programm ja võimalus teha soodsamaid oste, käia sportimas ja osaleda kaubamaja ühisüritustel. Ettevõtte väärtustab ka oma töötajate arvamusi ja üha sagedamini kaastakse töötajaid, sealhulgas ka teenindajaid, osalema arendusprojektides.

Lisaks omanike tulu kasvatamisele on kaubamaja üheks eesmärgiks kliendiporfelli hoidmine ja kasvatamine. Kaubamajal on 2016. a seisuga 300 000 tuhat klienti. Püsiklientidel on hulgaliselt soodustusi, mis kehtivad nii kaubamajas kui ka kaubamaja e-poes. Hooaja algul korraldatakse püsiklientidele hooaega tutvustav üritus, pakutakse kampaaniate näol soodustusi ja peetakse meele kliendi sünnipäeva, andes kõikidelt ostudelt lisasoodustust. Kaubamaja püsiklientide ostud moodustavad 80% kogu käibest ja peamised ostjad on naised (77%). Kõige tihedamad kaubamaja külastajad on vanuses 36-45 aastat (Kaubamaja AS, Business Object 2016).

Ettevõtte edu sõltub klientide rahulolust, selleks on vaja mõista nende vajadusi ning ületada nende ootused. Kaubamaja on orienteeritud teenindusele ja oma klientide vajaduste väljaselgitamiseks viiakse regulaarselt läbi teeninduskvaliteedi uuringuid. Kaubamajas on aastaid läbi viidud erinevaid teeninduskvaliteedi ja klientide rahulolu uuringuid, kasutades TRIM meetodit, uurimaks ostukeskkonda ja kauba valikut. Viimane uuring toimus aastal 2010. Teenindust hõlmavad oskused on kaardistatud kaubamaja läbiviidaval (*Mystery Shopping*) hindamisuuringus. (Kaubamaja AS, personalipoliitika 2002)

SERVQUAL on kõige enam kasutatav teeninduskvaliteeti mõõtmismeetod. Meetodi abil saadakse klientidelt põhjalikku teavet teeninduse tajumise, sooritustaseme hindamise ja ootuste kohta. Kaubamaja on eelnevatel aastatel läbi viinud Emori uuringuid, mille ühe osana uuritakse kliendisuhteid. Kaubamaja AS juhtkonna ning

Teeninduskvaliteedi Instituudi soovitusel valiti sel korral uurimismeetodiks SERVQUAL küsimustik. Kaubamajas kasutatav teeninduskvaliteedi mudel on SERVQUALI uuringuks sobilik kuna uuringu metoodikas kasutatavad teeninduskvaliteedi dimensioonid on analoogsed Kaubamaja AS kasutatavate teeninduskvaliteeti hindava mudeliga. Uuringu eesmärgiks on välja selgitada, kuidas kaubamaja külastajad hindavad teeninduskvaliteeti ning analüüsida neid hinnanguid, tuginedes SERVQUAL Viie lahknevuse mudelile, mis aitab kaardistada probleemseid kohad ning analüüsida oodatud ja tajutud kvaliteedi vahelisi lõhesid.

Uuringu kavandamine seisneb tegevuse suuna määramises. Põhjaliku uuringu puhul peaks kavandamine toimuma professionaalsel tasemel. Selleks koostatakse täpne põhiplaan, kus konkretiseeritakse tööhüpoteesid, määratakse uuringu liik, infoallikad, valimi moodustamise metoodika, andmete kogumise võtted, ajakava ja eelarve.

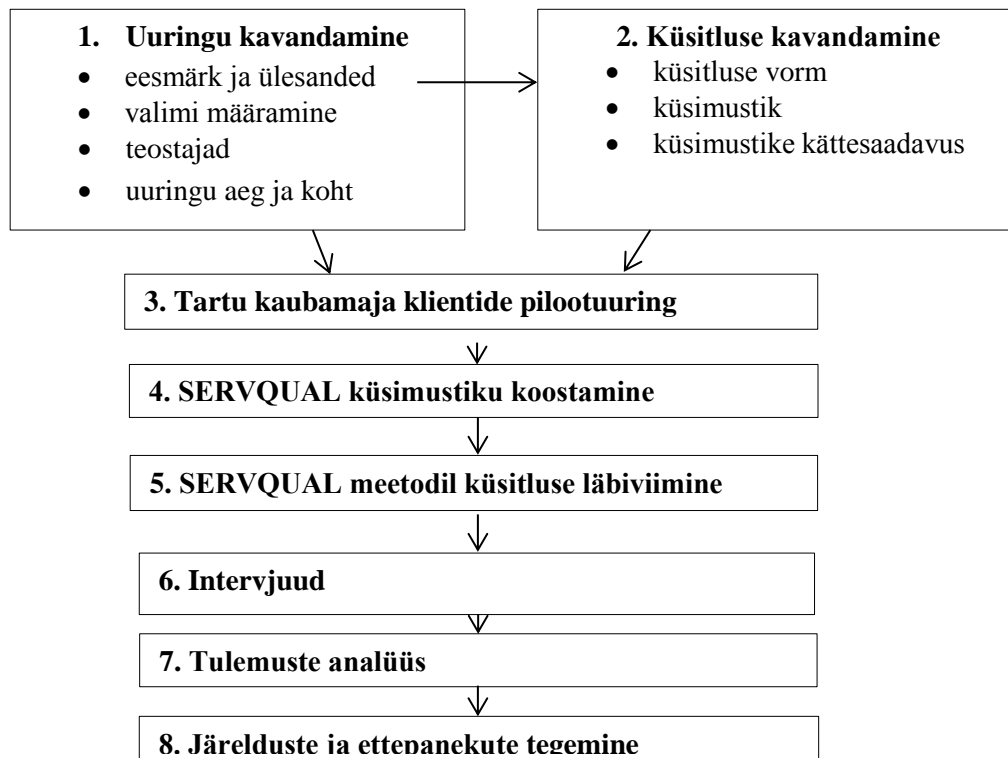
Sõltuvalt uurimisprobleemist, võivad küsimustikud olla kirjeldavad või analüütilised. Kirjeldavad küsitlused tegelevad nende nähtuste kindlaksmääramisega, mille muutumist soovitakse kirjeldada. Äriuuringutes kasutatakse kirjeldavaid küsitlusi tarbijate arvamuste teadasaamiseks. (Ghauri, Grønhaug 2004:107-111)

Küsitlusuuringuga saab ülevaate lõpptarbijast, kvaliteedinõuetest, hooajalistest või tsüklilistest eelistustest ning turuosadest, hindadest, turueelistustest, konkurentsi tihedusest ja tüübist. (Sirkel 2001: 57-60)

Ghauri ja Grønhaug (2004:112-118) on välja toonud küsitlusuuringu korraldamise etapid:

- valimi määratlemine;
- küsitlusvaldkondade määratlus;
- ankeetide koostamine;
- andmetöötlus ning tulemuste väljatoomine ning edastamine.

Küsitlusuuringu läbiviimiseks võib kasutada: personaalset küsitlust, rühmaintervjuud, postiküsitlust, telefoniküsitlust ja internetiküsitlust. Käesoleva töö teeninduskvaliteedi uuring koosnes mitmest etapist (vt joonis 8).



Joonis 8. Kaubamaja AS teeninduskvaliteedi SERVQUAL uuringu läbiviimise protsess
Allikas: autori koostatud

Intervjuud nõuavad tegelikku vastasmõju uurija ja vastaja vahel. Kasutatakse kaht tüüpi intervjuusid: struktureeritud intervjuud ja struktureerimata intervjuud. Struktureeritud intervjuud, kus kasutatakse intervjuu standardset vormi rõhuga fikseeritud vastusekategoriatel. Struktureerimata intervjuu puhul antakse vastajale peaaegu täielik vabadus arutada reaktsioone, arvamusi ja käitumist kindlas küsimuses. (Ghauri, Grønhaug 2002: 112)

Käesoleva töö autor kasutab uuringu läbiviimiseks erinevaid meetodeid: poolstruktureeritud pilootuuringut, struktureeritud SERVQUAL küsitlust elektroonilises keskkonnas ning poolstruktureeritud intervjuud.

Töö autor viis läbi pilootuuringu eemärgiga, et näha võimalikke kitsaskohti, mis võivad tekkida SERVQUAL uuringu läbiviimisel. Samuti sooviti teada saada, mida peavad klienditeeninduses oluliseks, et SERVQUAL uuringu küsimustiku koostamisel sellega arvestada. Pilootuuringuks koostas autor küsimustiku, mis koosnes kümnest küsimusest Likert 7-palli skaalal, kus „7-nõustun täielikult“ ja „1-ei nõustu üldse“. Küsimuste

koostamisel võeti aluseks nii SERVQUAL meetodi küsimusi, kui ka kaubamaja teeninduslaadi. Küsimustikku oli lisatud ka kaks küsimust kauba sortimendi kohta.

Töö autor valis pilootuuringu läbiviimiseks poolstruktureeritud küsitluse, mis viidi läbi ajavahemikul 11.-17. veebruar 2015 a. Uuringu valimiks plaaniti kuni 100 klienti, kuid saadi 83 kontakti. Saadud tulemusi analüüsiti MS Excel analüüsi programmiga.

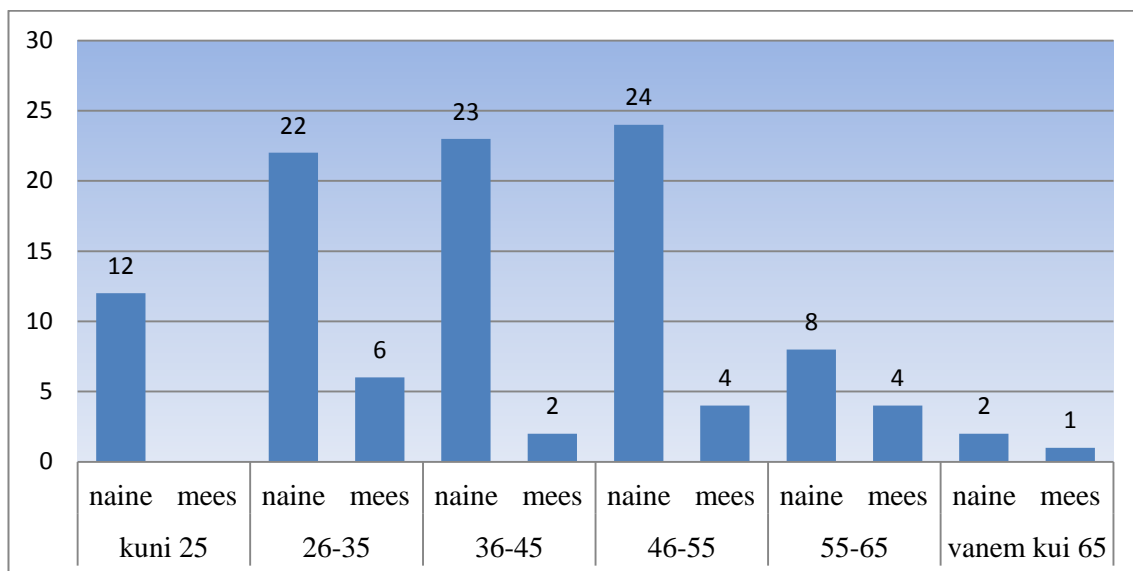
Uuringus osalenutest olid 89% naised ja 11% mehed. Kõige enam vastanuid (24%) oli vanusegrupis 46-55 ja 21% oli vanusegrupis 36-45 aastat. Küsitlus toimus mitteaktiivsel müügiperioodil, kui allahindlused olid just lõppenud ja uusi kevadisi kaupu polnud veel ostma hakatud. Kliente liikus tavapärasest vähem. Saadud kontaktidest üle poole (43 klienti) külastavad kaubamaja iga nädal, mis mõjutab valimi esindust aktiivsete püsiklientide suunas. Töö autor tegi muudatusi küsimustikus ja lisas juurde kaks küsimust, mis puudutasid kaupade sortimenti. Pilootuuringust selgus, et kaupade sortiment mõjutab olulisel määral klientide rahulolu.

SERVQUAL metoodika aitab ettevõttel leida teeninduskvaliteedi näitajad, mis vajavad parandamist või täiustamist. SERVQUAL metoodikat rakendades viis töö autor läbi uuringu kaubamaja klientide seas, ajavahemikul 19.-31.märts 2015 a. Google Docs keskkonnas. Klientideni jõuti läbi Facebooki keskkonna ja e-maili listide kaudu. SERVQUAL uuringu koostamisel võttis töö autor aluseks SERVQUAL mudeli küsimused ja pilootuuringu tulemused ning koostas uue küsimustiku. Nagu käesoleva teoreetilises osas toodud, hindab klient SERVQUAL metoodika alusel Likert 7-palli skaalal, kus 7 tähendab, et „nõustun täielikult“ ning vastus 1 – „ei nõustu üldse“.

Esimesed neli küsimust käsitlevad materiaalset vara, küsimused 5-9 käsitlevad usaldusväarsust, 10-11 täpset ja korrektset teenindust, 14-17 teenindaja professionaalsust ja 18-22 empaatiat (vt lisa 2). Küsimustiku lõpus paluti vastata, missugust müügitähtaegat külastatakse sagedamini. Samuti sooviti teada kliendi vanust, sugu ja kaubamaja külastamise sagedust: kord nädalas, kord kuus või kord poole aasta jooksul.

Uuringus osales 108 püsiklienti, kellest 16% olid mehed ja 84% naised. Küsimustikule vastanud klientide jagunemine soo ja vanusegruppide lõikes on välja toodud joonisel 9.

Uuringus on enam neid, kes külastavad kaubamaja iga nädal (43%) või kord kuus (43%). Kord poole aasta jooksul külastas kaubamaja vaid 14% vastanutest. 75% küsitlusele vastanutest on 26-55 aastat vanad.



Joonis 9. Kaubamaja AS SERVQUAL uuringus osalenud kliendid vanusegruppide ja soo lõikes

Allikas: autori koostatud

Küsimustikus on 22 teeninduskvaliteeti mõõtvat väidet. Kõigepealt vastavad kliendid küsimusele (A), milles antakse vastused teenindusettevõtte ootuste kohta ja siis (B) küsimusele, kus on samad väited esitatud konkreetset Kaubamaja AS kohta (vt lisa 3). Leitakse lõhed kogetud teeninduskvaliteedi ja oodatud teeninduskvaliteedi vahel. Tulemuste võrdlemisel tuginetakse teoreetilisele materjalile. Cullen (2001: 673) on määratlenud kogetud ja oodatud taseme vahelised lõhed järgmiselt:

- lõhed vahemikus 0 kuni -1 võib lugeda positiivseks tulemuseks ja ettevõtte peab nende näitajate osas saavutatud taset hoidma,
- lõhed vahemikus -1 kuni -2 annavad märku vajadusest teeninduse taset tõsta - kliendi ootuste ja teeninduse kvaliteedi vaheline suhe on juba märkimisväärne,
- lõhed vahemikus -2 kuni -3 annavad märku vajadusest teeninduse taset oluliselt parendada - kliendi ootuste ja teeninduse kvaliteedi vaheline suhe on liialt suur,
- lõhed vahemikus -3 kuni -4 näitavad, et kliendi ootuste ja teeninduse kvaliteedi vaheline suhe on lõplikult mõranenud.

SERVQUAL Viie lahknevuse mudeli dimensiooni keskmised arvutatakse oodatud ja kogetud teenuse vahena. Andmete statistiline töötlus ja analüüs teostati programmiga SPSS 23,0 Windows abil. Kõigi küsimuste tunnuste põhjal leiti aritmeetiline keskmine. Tasemete vahelised lõhed (GAP) leiti kogetud taseme ja oodatud taseme vahena. Küsimustiku reliaablust hinnati *Cronbach Alpha* järgi. Küsimustikku võib usaldusväärseks pidada kui *Cronbach Alpha* koefitsiendi väärtus jääb vahemikku 0,70-0,95, kuid kui alaskaalas on vähe küsimusi, siis võib arvestatavaks ka pidada koefitsiendi väärtust 0,6 (Bryman, Bell 2011: 159). Antud töös valiti tasemeks *Cronbach Alpha* puhul väärtuseks 0,7 ning suurendati *Cronbach Alpha* koefitsiendi dimensiooni puhul vähesobilike küsimuste väljajätmise teel.

Gruppidevahelise erinevuse selgitamiseks kasutati mitteparameetrilisi statistilisi teste *Mann-Whitney* ja *Kruskal-Wallis*. Dispersioonanalüüsi mitteparameetriline vaste *Kruskal-Wallis* kasutatakse väikeste valimite puhul. Kui olulisuse tõenäosus on väiksem kui 0,05, siis tulemus on statistiliselt oluline.

Töö raames viidi läbi intervjuud, kus paluti kommenteerida SERVQUALI uuringus klientide poolt madalamalt hinnatud küsimusi teeninduskvaliteedile. Samuti sooviti teada, mis mõjutab teeninduskvaliteeti kaubamajas ning kas need kattuvad teoorias välja toodud kümne teguriga. Autori koostatud intervjuu stiilis küsimustik koosneb neljast küsimusest (vt lisa 6), mille käigus uuritakse teeninduskvaliteeti mõjutatavaid tegureid ning teeninduskvaliteedi tugevusi ja nõrkusi Kaubamaja AS-is.

Intervjuud viidi läbi teenindusosakonna juhtide, teenindusspetsialistide ja teenindajatega poolstruktureeritud intervjuude vormis, ajavahemikus 27.-29. aprill 2015 a. Kokku küsitleti kolme teenindusosakonna juhti, kahte teenindusspetsialisti ja viit teenindajat. Intervjuu algul tutvustas autor uuringut ja selle eesmärgi, edasi järgnes küsitlus. Intervjueerija osa oli esitada küsimus ja selle vastused üles märkida ning vajadusel täpsustada fakte. Intervjuu lõpus tänati vastajaid. Intervjueeritavaid ei esitata nimedena, vaid numbritena vastavalt teenindusosakonnajuht 1, 2 ja 3, teenindusspetsialist 1 ja 2, teenindajad 1, 2, 3, 4 ja 5. See võimaldas tagada ausamad ja usaldusväärsemad vastused esitatud küsimustele.

2.2. Kaubamaja AS teeninduskvaliteedi hindamise tulemused SERVQUAL meetodi alusel

SERVQUAL metoodika aitab ettevõttel leida kvaliteedi näitajad, mis vajavad parandamist või täiustamist. Antud alapeatükis analüüsib töö autor ankeetküsitluse tulemusi, teeb kokkuvõtted intervjuudest ning seob omavahel kahe meetodiga saadud tulemused. Uuringu lõpus annab soovitusi teeninduskvaliteedi parandamiseks Kaubamaja AS-is.

Töö autor kontrollis küsimustiku reliaablust *Cronbach Alpha* abil. Jälgiti, et dimensioon *Cronbach Alpha* ületaks koefitsiendi väärtuse 0,7 (vt tabel 5). Iga dimensiooni puhul arvutati *Cronbach Alpha* koefitsiendi väärtused ning leiti, et mõne küsimuse tõttu oli reliaabluse väärtus madalam kui 0,70. Seetõttu arvutas töö autor välja ka koefitsiendi väärtuse muutumist, juhul kui dimensioonist vähesobiv küsimus välja jätta.

Usaldusväarsuse dimensiooni *Cronbach Alpha* väärtuseks saadi algsest 0,695. Töö autor eemaldas küsimuse „Teenindajad peaksid ootama ja laskma kliendil kaubaga tutvuda enne, kui loovad kontakti“ ning sai Usaldusväarsuse dimensiooni uueks *Cronbach Alpha* väärtuseks 0,741 (vt lisa 5). Samuti eemaldas autor dimensioonist Täpne ja korrektne teenindus väite „Teenus peab olema osutatud kindlaks ajaks“, saades seejärel nimetatud dimensiooni *Cronbach Alpha* uueks väärtuseks 0,742. Teistes dimensioonide *Cronbach Alpha* koefitsiendi väärtused olid algsest suuremad kui 0,7 (vt tabel 3; lisa 5).

Tabel 3. Kaubamaja AS SERVQUAL uuringu küsimustiku dimensioonide reliaabluse koefitsiendid (*Cronbach Alpha*)

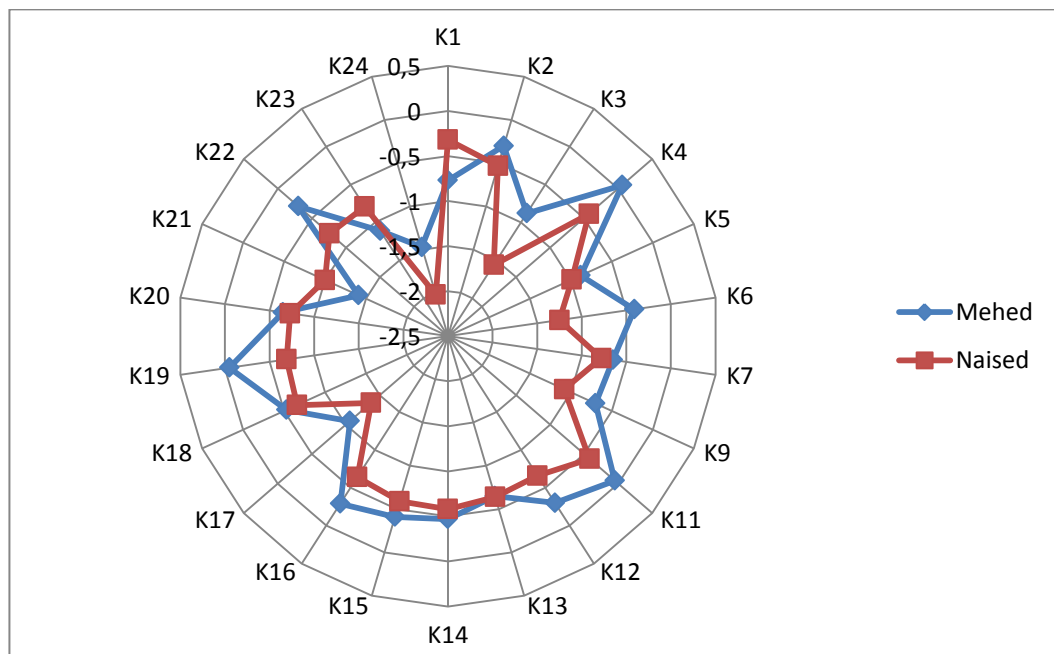
Dimensioon	Dimensiooni Cronbach` α
Materiaalne vara	0,760
Usaldusväarsus	0,741
Täpne ja korrektne teenindus	0,742
Teenindaja professionaalsus	0,793
Empaatia	0,806
Tooted	0,708

Allikas: autori arvutused

Järgnevalt autor kontrollis, kas Tartu ja Tallinna küsitluses osalenud klientide vastused oodatud ja kogetud tasemele erinesid oluliselt teineteisest või mitte. Analüüsi tulemused näitasid, et vaid küsimuses „Teenindajad peaksid julgustama ja aitama kliendil otsustada“ olid Tartu ja Tallinna vastajate hinnangud statistiliselt oluliselt erinevad. Tallinna klientide ootused on kõrgemad kui Tartu klientide ootused. Teiste küsimuste vastuste keskmiste erinevused polnud olulised. Seega Tallinna ja Tartu kliendid on vastanud ankeetküsitluses sarnaselt ja ei ole oluline analüüsida tulemusi eraldi.

Järgnevalt analüüsib töö autor, kas kogetud ja oodatud taseme lõhed on meeste ja naiste lõikes sarnased või erinevad. Meeste ja naiste kogetud ja oodatud tasemete vahed on ära toodud joonisel 10, kus K1-K24 tähendab küsimuse numbrit. Küsimused on lahti kirjutatud lisas 2.

Toetudes SERVQUAL uuringule, kogetud ja oodatud taseme lõhedele ja statistilisele analüüsile on mehed rohkem rahul teeninduskvaliteediga kui naised. Meeste oodatud ja kogetud teeninduskvaliteedi näitajate lõhed on väiksemad, võrreldes naiste vastavate näitajatega. Statistiliselt oluline erinevus puudub ilmselt seetõttu, et valimis osales suhteliselt vähe mehi.



Joonis 10. Mees- ja naisklientide kogetud ja oodatud klienditeeninduse tasemed Tartu ja Tallinna Kaubamajas
Allikas: autori koostatud

Ankeetküsitluses küsiti, kui sageli kliendid külastavad kaubamaja: kas iga nädal, kord kuus või kord poole aasta jooksul. *Kruskal-Wallis* test näitas, et klientide hinnangud külastamissageduse gruppides on sarnased ning pole oluline tulemusi eraldi analüüsida külastamise sagedusest lähtuvalt.

Järgnevalt uurib töö autor dimensioonide materiaalne vara, usaldusväarsus, täpne ja korrektne teenindus, teenindaja professionaalsus ja empaatia küsimuste kogetud ja oodatud taseme lõhesid (GAP). Lisas 4 on välja toodud oodatud ja kogetud taseme keskmised ning nende vahelised lõhed (GAP). Tulemuste võrdlemisel tuginetakse Cullen (2001: 673) hinnangule, mille järgi lõhed 0 kuni -1 võib lugeda positiivseks tulemuseks ja ettevõtte peab nende näitajate osas saavutatud taset hoidma ning lõhed -1 kuni -2 annavad märku vajadusest taset parandada, kuna suhe kliendi ja teenuse pakkuja vahel on nõrgalt positiivne. Dimensioonide materiaalne vara, usaldusväarsus, täpne ja korrektne teenindus, teenindaja professionaalsus ja empaatia oodatud ja kogetud taseme keskmised ning nende vahelised lõhed, on välja toodud tabelis 4.

Tabel 4. Kaubamaja AS teeninduskvaliteedi dimensioonide oodatud ja kogetud tasemete keskmised SERVQUAL ankeetküsitluse tulemusel

Dimensioon	Tase	Keskmine	SERVQUAL lõhe
Materiaalne vara	Oodatud	6,57	-0,71
	Kogetud	5,86	
Usaldusväarsus	Oodatud	6,24	-0,99
	Kogetud	5,25	
Täpne ja korrektne teenindus	Oodatud	6,49	-0,49
	Kogetud	6,00	
Teenindaja professionaalsus	Oodatud	6,74	-0,81
	Kogetud	5,93	
Empaatia	Oodatud	6,46	-0,67
	Kogetud	5,79	

Allikas: autori koostatud

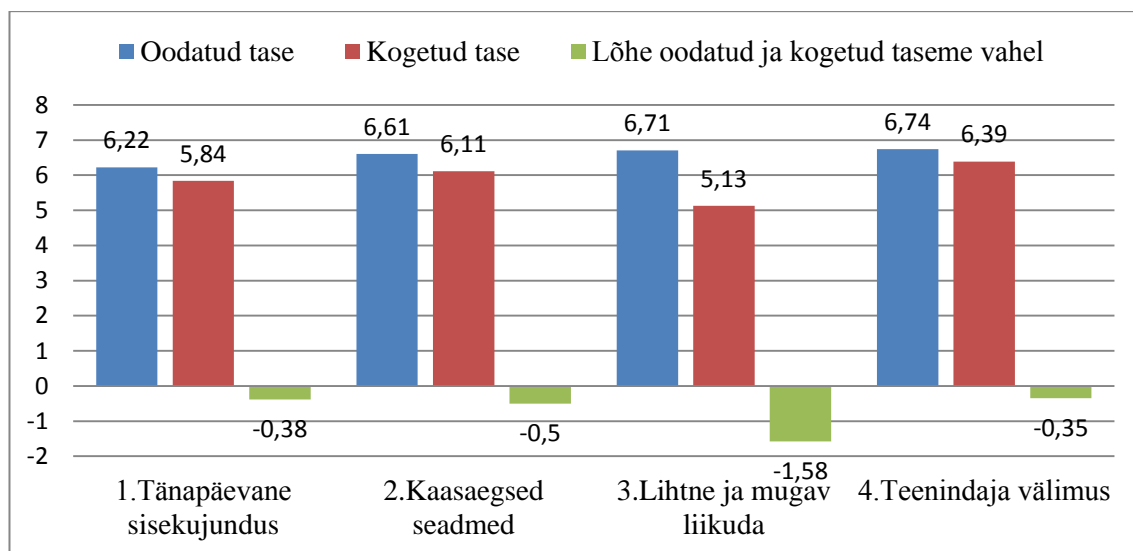
Dimensioonide keskmised lõhed jäävad vahemikku -1 kuni 0 ja tulemusi võib pidada positiivseks. Kõige enam on klientide ootustele vastanud dimensioonis materiaalne vara, täpne ja korrektne teenindus ja empaatia. Varasematest uuringutest on selgunud, et usaldusväarsuse, empaatia ja teenindaja professionaalsuse dimensioonid on osutunud

kõige tähtsamaks klientide rahulolu märgiks (Mawatsika 2014; Negi 2009; Kumar 2009).

Usaldusväarsuse ja teenindaja professionaalsuse dimensioonide puhul on kogetud ja oodatud taseme vahelised erinevused suuremad: vastavalt -0,99 ja -0,81 (vt tabel 4).

Järgnevalt hinnatakse oodatud ja kogetud taseme lõhede erinevusi dimensioonide lõikes. Joonisel on esitatud väited lühendatud, täispikkuses küsimused on välja toodud lisas 2. Materiaalse vara dimensiooni oodatud ja kogetud taseme keskmised hinnangud on küsimuste lõikes toodud ära joonisel 11.

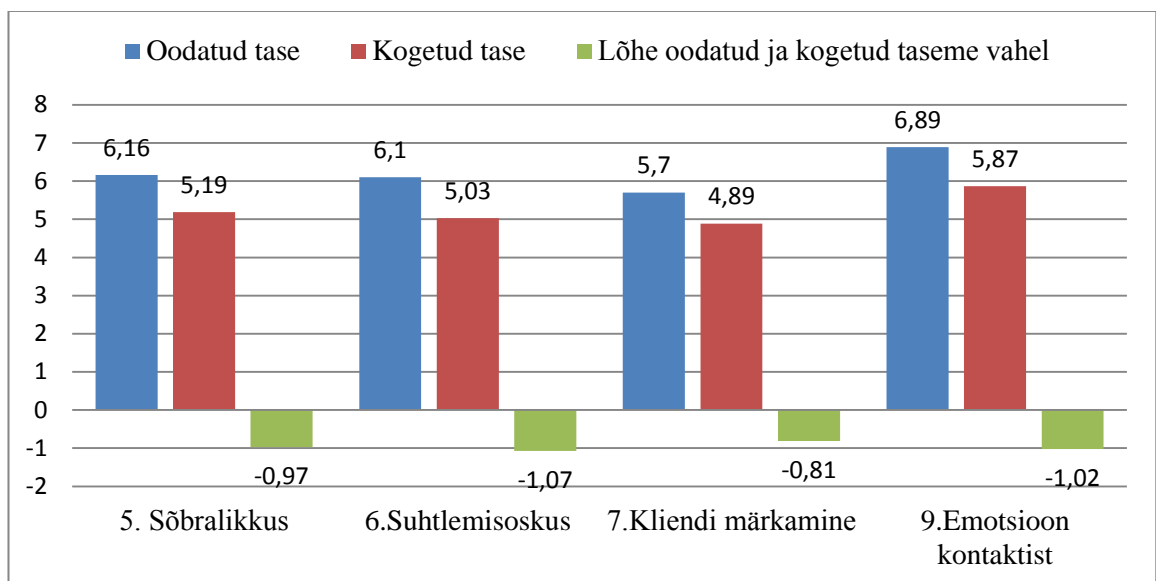
Positiivseks võib hinnata teeninduskvaliteeti sellistes väidetes nagu „Tänapäevane sisekujundus“, „Kaasaegsed seadmed“, ja „Teenindaja välimus“, kus lõhe kogetud ja oodatud taseme vahel jääb vahemikku (-1; 0). See on positiivne tulemus ning kaubamaja peab saadud tulemust hoidma. Väite 3 „Lihthne ja mugav liikuda“ puhul on klientide oodatud taseme ja kogetud taseme vaheline lõhe -1,58, mis jääb lõhede vahemikku (-2;-1) ja annab märku vajadusest taset parandada.



Joonis 11. Kaubamaja AS teeninduskvaliteedi dimensiooni „Materiaalne vara“ küsimuste oodatud ja kogetud tasemete lõhed, valimi keskmine
Allikas: autori koostatud

Ligipääsu peetakse üheks teeninduskvaliteeti mõjutavaks teguriks. SERVQUALI uuring kinnitab seda, kuna ka kaubamaja kliendid on madalamalt hinnanud just väidet 3. Töö autor näeb ühe probleemina Tallinnas liftide vähesust. Ühtlasi on liftid ka liiga väikesed ja teevad lapsevankriga sisenemise vaevaliseks. Vanas majas puuduvad eskalaatorid korruste vahel ja kliendid peavad liikuma jalgsi mööda treppe, mis teeb liikumise ebamugavaks.

Järgnevalt toob töö autor välja usaldusväarsuse dimensiooni tulemused. Usaldusväarsuse küsimusi hinnati väidete 5-9 kaudu. Kõigepealt arvutati väidete oodatud taseme keskmine ja siis kogetud taseme keskmine ning seejärel nende kahe näitaja vaheline lõhe. Vastavalt *Cronbach Alpha* väärtusele eemaldati küsimus 8 „Kontakti loomine“, kuna sellele küsimusele olid kliendid väga erinevalt vastanud. Töö autori arvates võib olla põhjuseks halvasti sõnastatud küsimus. Saadud tulemused on välja toodud joonisel 12.



Joonis 12. Kaubamaja AS teeninduskvaliteedi dimensiooni „Usaldusväarsus“ küsimuste oodatud ja kogetud tasemete lõhed, valimi keskmine
Allikas: autori koostatud

Väite 5 on oodatud taseme ja kogetud taseme vaheline lõhe -0,97, mida loetakse metoodika põhjal minimaalseks ja võib öelda, et kaubamaja teenindajad on sõbralikud, kuid see on väga lähedal -1, mis näitab, et taset tuleks parandada. Uuringus oli esitatud

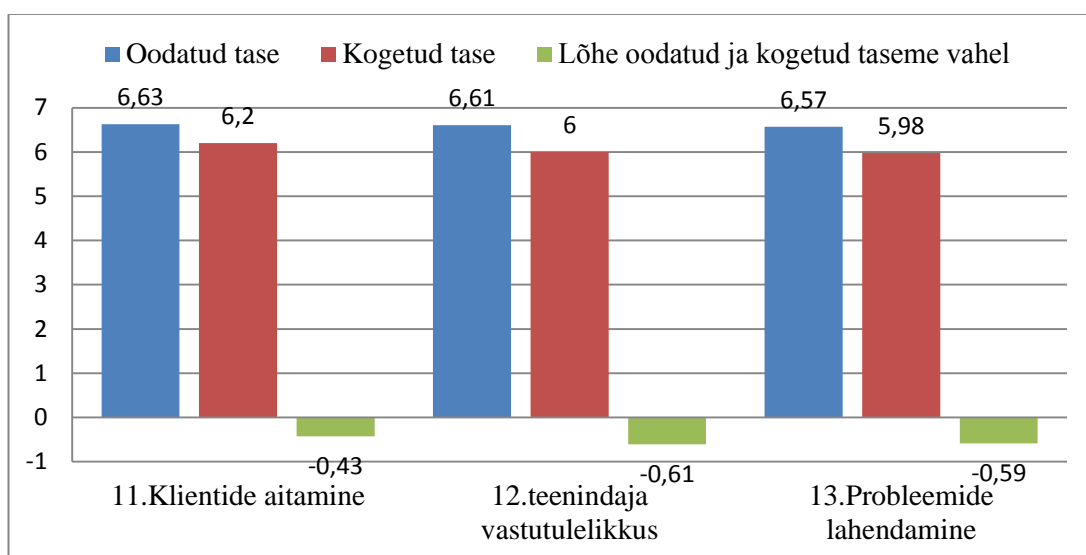
küsimus „Teenindajad peaksid kliente informeerima kehtivatest kampaaniatest“. Töö autor uuris intervjueeritavatelt, miks kliendid võisid seda küsimust madalamalt hinnata. Teenindusosakonnajuht 1 (2015) arvab, et „Info kampaaniate kohta peaks jõudma varem osakonda ja seeläbi ka teenindajani“, Teenindusspetsialist 1 (2015) leiab, et „Minimaalne teenindajate hulk piirkonnas ning piisav töökoormus ei võimalda pikka ja tõhusat kontakti kliendiga“. Teenindaja 5 (2015) väidab, et „Erinevate kupongide andmisel peaks kliendile lahti seletama, millise kupongiga on tegu, aga väga tihti klient ei soovi lõpuni kuulata, vaid tahab ära minna“.

Väite 6 „Teenindajad peaksid lähenema igale kliendile erinevalt mitte kinni olema standardväljendites“ oodatud taseme ja kogetud taseme vaheline lõhe -1,07, mis näitab, et klientide ootused on kõrgemad kui nad seda kogesid. Antud tase jääb lõhede vahemikku (-2;-1) ja annab märku soovist taset parandada. Kliendid ootavad teenindajalt loovamat lähenemist. Teenindusosakonnajuht 1 (2015) väidab, „Seda oleme me ise juhtidena ja teeninduskvaliteedi hindamise põhimõtetega survestanud. Kogu teenindusprotseduur on väga detailselt lahti kirjutatud. Teenindajad püüavad kõike korrektselt täita“. Töö autor uuris põhjendusi ka teenindajatelt. Teenindaja 3 (2015) arvab, et „Sellisel juhul peaks Kaubamaja juhtkond teenindusstandardid üldse ära kaotama, et teenindaja saaks erinevatele klientidele läheneda erinevalt“. Teenindaja 4 (2015) peab vajalikuks „Suhtlemisoskuse parandamise koolitused - praegu on ette antud väljendid, millega kontakti alustada, millega lõpetada ja kuidas vahepeal kliendi soov välja uurida. Ehk ei ole iga kord vaja kontakti lõppu kõiki kolme lauset öelda, sest juba paari järjestikuse kliendiga kaotab öeldu oma loomulikkuse“ Teenindusstandardid on mõeldud teeninduskvaliteedi parandamiseks, et klient saaks alati ühesugust head teenindust. Töö autori arvates ei tohiks neid ära kaotada, aga kindlasti tuleks neid teatud aja tagant üle vaadata ja vajadusel teha muudatusi.

Väite 7 „Teenindajad peaksid katkestama oma poolelioleva tegevuse kui märkavad klienti“ oodatud taseme ja kogetud taseme vaheline lõhe on -0,81 ning tulemust võib pidada positiivseks. Ettevõtte peab saadud tulemust hoidma. Intervjuudest selgub, et juhid peavad kliendi märkamist teeninduskvaliteeti mõjutavaks teguriks. „Kliendid ootavad eelkõige, et neid märgataks ja kuulataks ning nende vajadustele leitakse sobivaim lahendus“ (Teenindusosakonna juht 2 2015). Väite 9 „Emotsioon

teeninduskontaktist peab jääma kliendile positiivne“ oodatud taseme ja kogetud taseme vaheline lõhe on -1,02, mis, tähendab, et selles osas tuleb taset parandada. Ettevõttele on oluline klient, kes lahkub positiivses meeleolus ja saadud emotsioonist räägib ka oma sõpradele. Sama on arvanud ka teenindusspetsialist 2 (2015), „Klient peab saama teeninduskontaktist elamuse, ta peab tundma, et on meie juurde alati oodatud ja ta saab endale vajalikud asjad meie juurest“. Teeninduskvaliteedi ühe puudusena toob teenindusspetsialist 1 (2015) välja, et „Kliendi märkamist ja positiivset emotsiooni jääb puudu“.

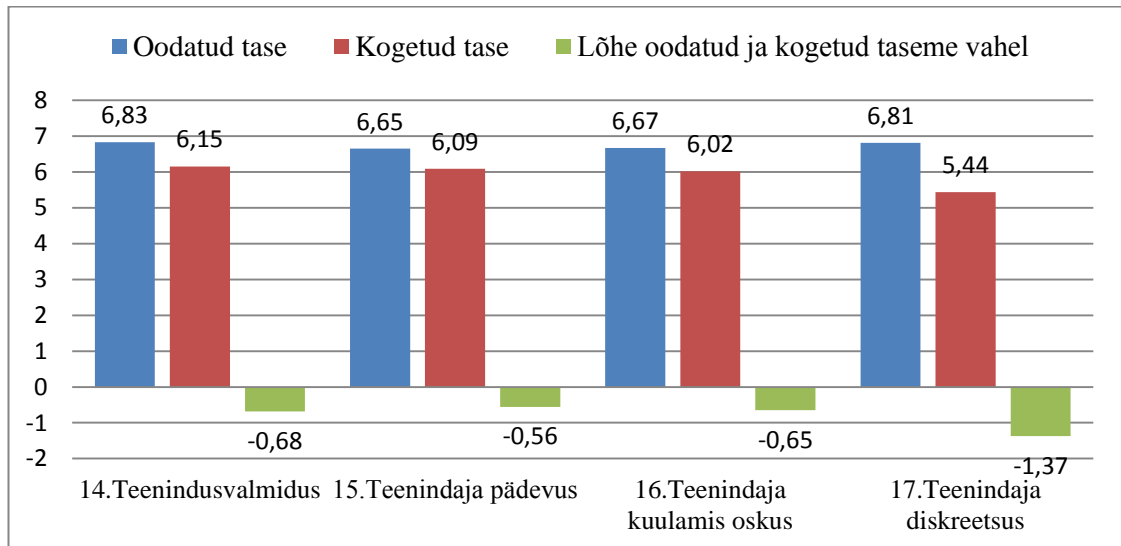
Teenindaja kiiret tegutsemist, kliendi probleemide lahendamist ja teenuse osutamise täpsust hinnati väidetega 10-13, täpse ja korrektse teenindamise dimensioonis. Sellest dimensioonist eemaldati küsimus 10 „Tähtaegadest kinnipidamine“ kuna vastavalt *Cronbach Alpha* väärtusele ei sobitunud see küsimus sellesse dimensiooni. Täpse ja korrektse teeninduse dimensiooni lõhed on välja toodud joonisel 13.



Joonis 13. Kaubamaja AS teeninduskvaliteedi dimensiooni „Teenindaja täpsus ja korrektsus“ küsimuste oodatud ja kogetud tasemete lõhed, valimi keskmine
Allikas: autori koostatud

Täpne ja korrektne teenindus dimensiooni väidete erinevus oodatud ja kogetud tasemete vahel on minimaalne, lõhed on vahemikus (-1;0) ning ettevõtte peab nende näitajate osas

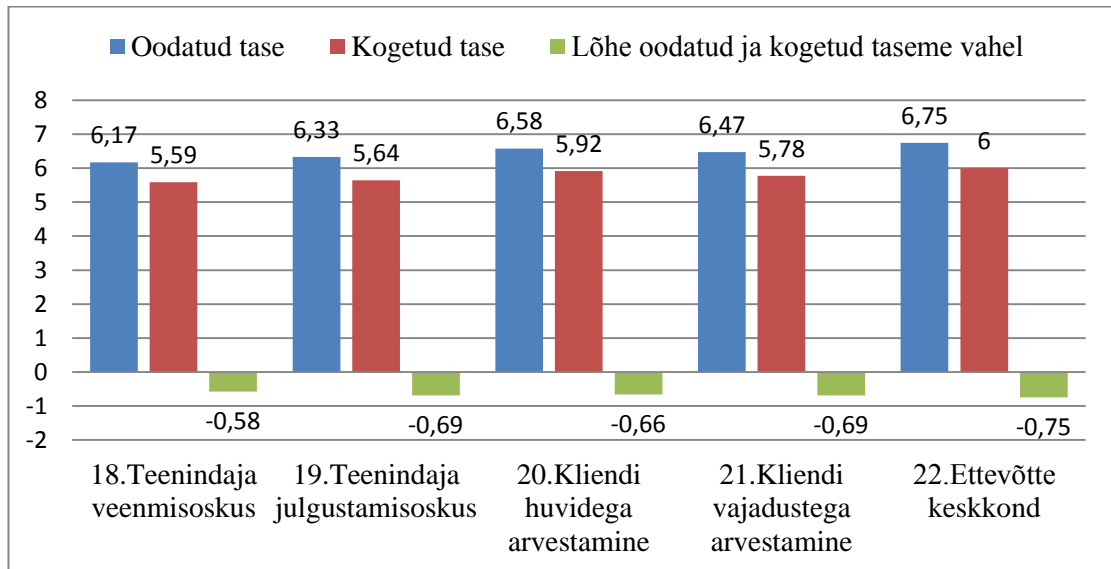
saavutatud taset hoidma. Teenindaja viisakust ja professionaalsust hinnati väidete 14-17 abil teenindaja professionaalsuse dimensioonis (vt joonis 14).



Joonis 14. Kaubamaja AS teeninduskvaliteedi dimensiooni „Teenindaja professionaalsus“ oodatud ja kogetud tasemete lõhed, valimi keskmine
Allikas: autori koostatud

Teenindaja professionaalsuse dimensioonis hindasid kliendid teeninduskvaliteedi mõjutatavaid tegureid, näiteks: teenindaja kompetentsust, teenindaja teenindusvalmidust, kuulamisoskust ja teenindaja käitumist müügisaalis. Küsimustele vastanud klientide ootused olid kõigis küsimustes kõrgemad kogetud tasemest. Positiivseks võib hinnata teeninduskvaliteeti sellistes väidetes nagu „Teenindusvalmidus“, „Teenindaja pädevus“ ja „Teenindaja kuulamisoskus“, kus oodatud ja kogetud taseme vaheline lõhe jääb vahemikku (-1;0). Väite 17 „Teenindajad peaksid olema diskreetsed ja mitte arutama kolleegiga müügisaalis isiklikke ega eelmise kliendiga seonduvaid probleeme“, jääb lõhe vahemikku (-2;-1), mis annab märku vajadusest taset parandada. Väite 17 puhul teenindusosakonnajuht 2 (2015) arwab, et: „Ollakse mugavusstoonis ja ei osata/taheta leida endale tegevust“. Spetsialist 1 (2015) arwab, et: „Eraelu ja tööelu ei suudeta eraldi hoida“. Ettevõtte võiks läbi viia suhtlemis- ja eetika alaseid situatsioonidel põhinevaid koolitusi (sh näiteks õppefilme), kuid oluline on ka inimese enda suhtumine ja tahe muutuda. Probleemi teadvustamine teenindajale peaks panema nad mõtlema, et kõige rohkem kujundavad just nemad ettevõtte mainet.

Empaatiat, sh kliendi vajaduste ära arvamist ja soovide lahendamist hinnati väidetega 18-22. Antud dimensiooni tulemused on välja toodud joonisel 15.

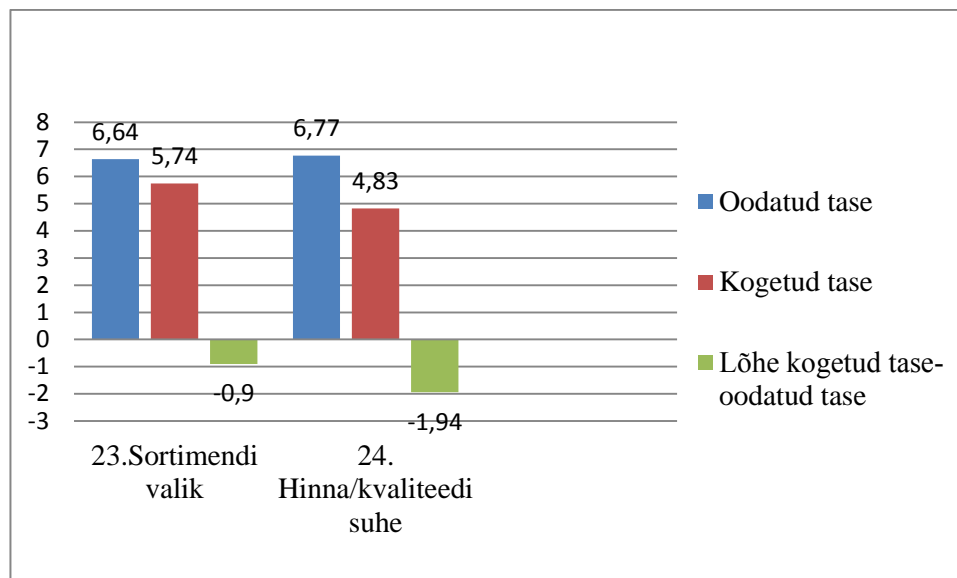


Joonis 15. Kaubamaja AS teeninduskvaliteedi dimensiooni „Empaatiat“ Oodatud ja kogetud tasemete lõhed, valimi keskmine

Allikas: autori koostatud

Selliste väidete puhul nagu „Teenindaja julgustab ja aitab kliendil otsustada“, „Teenindaja julgustab tooteid proovima“, „Teenindaja peaks lahendusi otsides olema leidlik“, „Teenindaja lähtub alati kliendi vajadustest“ ja „Kaubamaja meeldiv ja sõbralik kollektiiv tekitab soovi tagasi minna“ olid lõhed minimaalsed, mida võib pidada positiivseks tulemuseks.

Kaks viimast küsimust olid väljaspool SERVQUAL ankeetküsimustikku. Kuna pilootuuringust selgus, et klientidel oli suur rahulolematust kauba sortimendiga, siis töö autor otsustas lisada küsitluse lõppu sortimendi küsimused (vt joonis 16). Küsimus 24 „Teenindusettevõtte toodete hind peaks vastama kvaliteedile“ on lõhe -1,94, mis näitab, et antud taset tuleb parandada ning suhe ettevõtte ja kliendi vahel on nõrgalt positiivne.



Joonis 16. Kaubamaja AS teeninduskvaliteedi küsimustele kauba sortiment ning hinna ja kvaliteedi suhe oodatud ja kogetud tasemete lõhed, valimi keskmine
Allikas: autori koostatud

Sortimendi valiku lõhe -0,97 jääb vahemikku (-1;-0) ja seda tulemust võib pidada positiivseks ning ettevõtte peab antud taset hoidma. Kaubamaja AS on klientidele keskmisest kallim kaubandusettevõtte, samas soovib ta pakkuda kaupa laiast maailmast ja teistest kauplustest erinevat sortimenti. Kaubamaja AS on maailma kontekstis väike ettevõtte ja kogused, mis sisse ostetakse, on väikesed. Seepärast on hind kõrgem. Ettevõtte panustab palju töötajate koolitustesse ja ettevõtte arendusse, mida kliendid uuringu tulemusena hindavad kõrgelt. Kõik see kergitab toote hinda. Kliendid aga soovivad kaupa, mis oleks hea kvaliteediga ja soodsa hinnaga. Mõlemat korraga pole ettevõttel võimalik pakkuda. Parem kvaliteet nõuab ka suuremaid investeeringuid ja kulutused kasvavad. Seega parem kvaliteet tähendab kõrgemat hinda (Juran, Godfrey 1992: 23).

Järgnevalt tutvustab töö autor töötajate intervjuudest tulenevaid arvamusi teeninduskvaliteeti mõjutavatest teguritest Kaubamaja AS-is. Käsitletakse nii teeninduskvaliteedi probleemseid kohti ning analüüsitakse teeninduskvaliteedi juhtimise tugevusi ja nõrkusi.

Teoreetilises osas tõi töö autor välja kümme enam mõjutavat tegurit teeninduses. Nendeks on ligipääs, kommunikatsioon, kompetents, vastutulelikkus, usaldusväarsus, kätte saadavus, reageerimine, turvatunne, materiaalne vara ja klienditundmine. SERVQUAL uuringu küsimustik hõlmab teeninduskvaliteedi viit dimensiooni. Eelnevatest uuringutest selgub, et kõige olulisemaks peetakse usaldusväarsusega ja kompetentsidega seotud tegureid ja vähem oluliseks füüsilise keskkonnaga seotud tegureid. Töö autor jagab seda seisukohta kuna ka Kaubamaja AS SERVQUAL uuringus kliendid pidasid usaldusväarsuse ja teenindaja professionaalsuse dimensiooni oluliseks ja hindasid kriitilisemalt selles dimensioonis esitatavaid küsimusi. Intervjuude tulemused kinnitavad seda seisukohta, kuna kaubamaja töötajad toovad samuti välja teeninduskvaliteedi tegurid, mis enam seonduvad usaldusväarsuse ja kompetentsidega (vt tabel 5).

Tabel 5. Kaubamaja AS teeninduskvaliteeti mõjutavad tegurid

Teenindusosakonna juht	Teenindusspetsialist	Teenindaja
<ul style="list-style-type: none"> • Motiveeritud teenindaja, • teenindajate arv, • avatud ja positiivne suhtlemine, • personaalne lähenemine, • kompetents ja hoiakud, • koostöö erinevate üksuste vahel, • infoliikumine eri üksuste vahel, • selged ja realiseeritavad eesmärgid, • toote hind • tahe seda tööd teha, • kliendi märkamine ja kontakti loomine. 	<ul style="list-style-type: none"> • Positiivne emotsioon, • probleemide lahendamine, • tähelepanemine ja kuulamine, • personaalne lähenemine, • kompetents ja hoiakud, • motiveeritud teenindaja, • inspireerivad väljapanekud, • kauba valik, • valessti ostetud kaup, • teenindajate voolavus • tahe seda tööd teha. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetents, • personaalne lähenemine, • kontakti alustamine, • firma maine, • teenindaja pikad tööpäevad, • motiveeritud teenindaja, • kiire teenindus, • teenindajate arv, • teenindaja suhtlemisoskus, • kauba valik.

Allikas: Intervjuude tulemuste põhjal; autori koostatud

Kõik kolm gruppi, teenindusosakonna juhid, teenindusspetsialistid kui ka teenindajad arvavad ühiselt, et Kaubamaja AS teeninduskvaliteeti mõjutab 1) kompetents ja hoiakud, 2) personaalne lähenemine, 3) motiveeritus, 4) kliendi märkamine ja kontakti alustamine, 5) teenindajate arv, 6) suhtlemisoskus, 7) kaup. Teenindusosakonna juhid

lisavad, et oluline on ka info liikumine ja koostöö erinevate üksuste vahel ning selged ja realiseeritavad eesmärgid. Juhtide ja spetsialistide arvates on oluline tahe seda tööd teha. Teenindajad aga arvavad, et tööpäevad on pikad ja see mõjutab teeninduskvaliteeti.

Teenindaja 5 (2015) väidab, et: „Kõige enam mõjutab kauba olemasolu, kauba puudus, teenindaja abivalmidus ning teenindaja teadmised kaubast“. “Teenindajate kompetentsus, hoiakud ja suhtumine mõjutavad kindlasti teeninduskvaliteeti“ (Teenindusspetsialist 2 2015). SERVQUAL uuringus lisana esitatud küsimused kauba sortimenti ning hinna ja kvaliteedi kohta osutusid samuti olulisteks klientide kogetud ja oodatud taseme (vt joonis 16).

Seega kaubamaja teeninduskvaliteeti mõjutavad tegurid kinnitavad teoorias välja toodud tegureid ja SERVQUAL uuring kinnitab, et ka kliendid peavad neid tegureid olulisteks. Olulisemad on tegurid mis seonduvad usaldusväarsusega ja professionaalsusega.

Intervjuudest selgub, et teenindustöös vajalike hoiakutega teenindajate leidmine on teenindusosakonna juhtide ja –spetsialistide sõnul praegu üks suuremaid probleeme. Põhjuseks tuuakse just suur konkurents jaekaubanduse turul, kus uusi kaubanduskeskusi järjest ehitatakse juurde, kuid samuti mõjutab teenindajate leidmist teeninduses pakutav palk. Tihti ongi töökoha vahetuse põhjuseks just pakutav suurem töötasu kui muud ettevõttel pakutavad tingimused ja lisad (töökeskond, soodustused, toredad kolleegid). Tihti vahetuv personal mõjutab õige enam teeninduskvaliteedi kompetentsust ja hoiakuid. SERVQUAL uuringus on teenindaja professionaalsuse dimensioonis kogetud ja oodatud taseme lõhe -0,81, mis on teooria järgi positiivne tulemus, kuid siiski annab märku vajadusest taset parandada.

Kaubamajas on keskmine teenindaja tööstaaz üle 10 aasta, samas igas osakonnas töötab teenindajaid, kes on töötanud 20-30 ja rohkem aastat (Kaubamaja 2016). Juhid leiavad, et pikaajaliste teenindajate innustamine on probleeme tekitav koht kaubamajas. “Rotatsioon on üks võimalus inimesi „elama panna“, aga praktikas läbi viia on see esialgu väga stressirohke“ (Teenindusosakonnajuht 1 2015). Juhid ja spetsialistid arvad ühiselt, et endiselt on probleemiks klientide märkamine ning jutuajamised kolleegidega

müügisaalis. SERVQUAL uuringus väide 17 „Teenindajad peaksid olema diskreetsed ja mitte arutama kolleegiga müügisaalis isiklikke ega eelmise kliendiga seonduvaid probleeme“ annab märku teenindajate jutuajamistest müügisaalis ja ka kliendid on seda kogenud. Juhtide arvavates peab selleks, et hästi teenindada, olema ka tahtmine seda tööd teha. Mõningatel juhtudel seostatakse seda ka töötasuga: „Tahte ja tulemustele orientatsiooni puudumise taga on teenindajate vaatepunktist palk“ (Teenindusosakonnajuht 1 2015).

Teenindajad ise toovad probleemiks, et koolitusi tuleks rohkem teha nii keelte õppeks kui eriolukordadeks (kliendi probleemide lahendamine, suhtlemisoskus). Lisaks kaubamajas toimuvatele sisekoolitustele, toimuvad ka tootekoolitused osakondades. Teenindajatele on need vabatahtlikud, kuid nendel osalemine annab teenindajale juurde enesekindlust ja motivatsiooni. Kaubatundmise olulisust tõid ka teenindajad ise üheks teeninduskvaliteeti mõjutavaks teguriks. Kaubamaja probleemid, mis vajaksid parandamist teeninduses, on välja toodud tabelis 6.

Kaubamaja AS pöörab lisaks teenindajate oskuste ja teadmiste arendamisele, suurt tähelepanu ka oma juhtide ja spetsialistide koolitamisele. Jarvinen (2001: 59) toob välja, et lisaks suhtlemisoskusele on olulised juhi omadused, lisaks ka õiged väärtushinnangud ja hoiakud. Seega teenindustöös õigete hoiakutega juhtide leidmine on ettevõttele väga oluline, see aitab tagada teeninduskvaliteedi ettevõttes.

Tabel 6. Kaubamaja AS teeninduskvaliteedi probleemid teeninduses

Teenindusosakonnajuht	Teenindusspetsialist	Teenindaja
<ul style="list-style-type: none"> • Teenindaja värbamine, • teenindajate innustamine, • teenindajate motiveeritus, • teenindaja lisakohustuste hulk, • kliendi märkamine, • kontakti alustamine, • tahe seda tööd teha, • konkurents tööturul. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kliendi märkamine, • positiivne emotsioon, • jutuajamised, • koolitustest osavõtt, • motiveeritus. 	<ul style="list-style-type: none"> • Keelte valdamine, • koolitusi eriolukordadeks, • pealetükkiv teenindus, • suhtlemisoskus, • teenindajate arv.

Allikas: Intervjuude tulemuste põhjal; autori koostatud

Kaubamaja AS teeninduskvaliteedi tugevusteks on juhid arvanud kompetentsuse ja hea teeninduskvaliteedi, mis on saavutatud läbi koolituste ja teeninduse hindamise. Läbi testostu tagasiside saadakse informatsiooni teeninduse parandamist vajavate probleemide kohta. Kuigi teenindajad ise arvavad, et see on stressi tekitav, peavad nad seda ikkagi parimaks teeninduse parandamise võimaluseks. Kaubamaja on pikkade traditsioonidega teenindusettevõtte ja eristub teistest oma personaalse teeninduse poolest, nii spetsialistid kui teenindajad peavad seda ka üheks tugevuseks. Kliendid on SERVQUAL uuringu käigus andnud kõrgemaid hindeid väidetele „Teenindajad Kaubamajas leiavad kaebuste korral alati lahenduse“ (vt joonis 13), „Kaubamaja teenindajad julgustavad ja aitavad kliendil otsustada“ (vt joonis 15) või „Kaubamaja teenindajad oskavad vastata klientide küsimustele nii kaupade kui hindade osas“ (vt joonis 14). Kaubamaja AS teeninduskvaliteedi tugevused ja nõrkused on välja toodud tabelis 7.

Tabel 7. Kaubamaja AS teeninduskvaliteedi juhtimise tugevused ja nõrkused

Teenindusosakonna juht	Teenindusspetsialist	Teenindaja
TUGEVUSED <ul style="list-style-type: none"> • juhtide kompetentsus • hea teeninduskvaliteet NÕRKUSED <ul style="list-style-type: none"> • teenindajate leidmine • teeninduse ebahühtlane tase • konkurents tööturul • nõrk motivatsiooni pakett 	TUGEVUSED <ul style="list-style-type: none"> • firma maine • pikaajaline teeninduse kogemus NÕRKUSED <ul style="list-style-type: none"> • standardne teenindus • nõrk motivatsiooni pakett • teenindajate arv 	TUGEVUSED <ul style="list-style-type: none"> • teeninduse hindamine • personaalne teenindus NÕRKUSED <ul style="list-style-type: none"> • infoliikumine eri üksuste vahel

Allikas: Intervjuude tulemuste põhjal; autori koostatud

Teeninduskvaliteedi nõrkustena kaubamajas tuuakse uuesti välja sobilike hoiakutega teenindajate leidmine. „Raske on komplekteerida suurepärasest meeskonnast, kuna kandidaatide valikud on väikesed. Sellest tulenevalt hoitakse meeskonnas teenindajaid, kelle teeninduskvaliteet ei ole suurepärase“ (Teenindusosakonna juht 1 2015). Selle tulemuseks on ebahühtlane teenindustase. Juhtide ja spetsialistide arvates on vaja teha muudatusi motivatsioonisüsteemis, kuna konkurents tööturul on tihe. Samuti arvavad juhid ja spetsialistid, et teenindusstandardeid on vaja muuta, kuna juhtkond soovib mängulisemat ja loovamat teenindust. „Lastemaailm peab kindlasti olema mängulisem, kodumaailmas tuleks julgelt kasutada loovust ja oma kogemust“ (Teenindusspetsialist 2

2015). Intervjuude käigus selgunud nõrkuste kõrvaldamine on aluseks heale teeninduskvaliteedile ning ettevõtte peab selles osades muudatusi tegema.

Kokkuvõtteks võib öelda, et dimensioonide materiaalne vara, täpne ja korrektne teenindus ning empaatia oodatud taseme ja kogetud taseme vahelised lõhed on pigem väikesed, mida võib pidada positiivseks ja ettevõtte peab saavutatud tulemust hoidma. Kliendid on rahul kaubamaja sisekujundusega ja kaasaegsete seadmetega. Neile meeldib, et teenindajad on vastutulelikud ja lahendavad kiiresti klientide probleeme.

Dimensioonide usaldusväärsus ja teenindaja professionaalsus kogetud ja oodatud tase on positiivne, kuid läheneb -1-le, seega peab ettevõtte tulemustele suuremat tähelepanu pöörama. Usaldusväärse dimensioonis on kolm väidet ja teenindaja professionaalsuse dimensioonis üks väide, kus kogetud tase ja oodatud tase oli suurema lõhega ning mille osas peab ettevõtte suuremat tähelepanu pöörama:

- Teenindajad peaksid kliente informeerima kehtivatest kampaaniatest (-0,97)
- Teenindajad peaksid lähenema igale kliendile erinevalt mitte kinni olema standardväljendites (-1,07)
- Emotsioon teeninduskontaktist peaks jääma kliendile positiivne (-1,02)
- Teenindajad peaksid olema diskreetsed ja ei aruta kolleegiga müügisaalet isiklikke ega eelmise kliendiga seonduvaid probleeme (-1,37)

Intervjuudes teenindusosakonna juhtide, teenindusspetsialistidega ja teenindajatega selgub, et Kaubamaja AS-is mõjutab teeninduskvaliteeti kõige enam teenindaja õige hoiak, kompetents ja suhtumine klienti. Intervjuudest selgub, et kui teenindaja osaleb järjepidevalt tootekoolitustel, oskab vähemalt ühte võõrkeelt, siis suudab ta ka teenindada klienti enesekindlalt, avatult ja positiivselt. Samuti mõjutab teeninduskvaliteeti õigete hoiakutega teenindajate leidmine. Teenindusettevõtetes pakutav palk on väike ja iga parem palgapakkumine paneb teenindajad töökohta vahetama. Teenindusosakonna juht väidab, et meeskonna koostöö kannatab kui kollektiivis hoitakse teenindajaid, kelle puhul teeninduskvaliteet ei ole suurepärane. Sellest ka teeninduskvaliteedi ebaühtlane tase. Kaubamajal tuleb arvestada konkurentsituatsiooniga, et töötajad ei lahkuks paremate pakkumiste pärast. Teeninduslaad kaubamajas on aastast 2010. See määrab töötajatele reeglid klientide

teenindamiseks. Aeg on muutnud kaubamaja avatumaks ja ka teeninduslaad peaks muutuma loovamaks ja mängulisemaks.

Töö autori hinnangul ning ankeetküsitluse ja intervjuudele tuginedes tuleks teeninduskvaliteedi tõstmiseks Kaubamaja AS-il teha järgmist:

1. Pöörata märksa enam tähelepanu klientide informeerimisele kehtivatest kampaaniatest.
2. Teenindajad peaksid senisest enam arvestama klientide eripäraga, mitte kinni olema standardväljendites.
3. Teenindaja peab laskma kliendil enne kaubaga tutvuda, kui loob temaga kontakti.
4. Teenindajad ei tohi arutada oma isiklikke ega eelmise kliendiga seonduvaid probleeme müügisaalis.
5. Teenindajad peavad osalema koolitustel, kus tutvustatakse uusi tooteid.
6. Kaubamaja peab rohkem tähelepanu pöörama suhtlemisalastele koolitustele.
7. Kaubamaja peab kaasajastama motivatsioonisüsteemi, et olla konkurentsivõimeline kaubandusettevõtte.
8. Kaubamaja peab teeninduskvaliteeti edasi arendama ja kaasajastama.

Töö autor uuringu läbi viimiseks kasutas SERVQUAL küsimustikku ja intervjuusid. Analüüsist selgub, et erinevate meetodite kasutamisel saadud tulemused on sarnased ja kinnitavad teoorias välja toodud teeninduskvaliteeti mõjutatavaid tegureid.

KOKKUVÕTE

Tänapäeva tihedas konkurentsituatsioonis püsima jäämiseks on teenindusettevõttele tarvis pidevalt olla teadlik klientide ootustest ja kogemustest, et vastavalt sellele oma tegevusi suunata. Edukas ettevõtte pakub klientidele järjepidevalt kõrgetasemelist kogemust, see ei saa olla ühel päeval hea ja teisel päeval vilets. Selle edu aluseks on teenindajad, kes oma teadmiste ja oskustega vahetult suhtlevad kliendiga ja loovad esmamulje ettevõtte teeninduskvaliteedist. Kuna klientide rahulolu teenindusega on ettevõttele väga oluline konkurentsieelis, siis uuritaksegi teeninduskvaliteeti mõjutavaid tegureid.

Käesoleva töö teoreetilises osas peab autor oluliseks uurida eelkõige teenuse, teeninduse ja teeninduskvaliteedi olemust. Teenus on tegevuste jada, mis on mittemateriaalne, teenuseid tarbitakse ja toodetakse samaaegselt, neid ei saa ladustada ega üldjuhul ette toota. Teenindus on teenuste pakkumine, kus tagatakse klientide rahulolu teenindajapoolse positiivse suhtumise, viisakuse ja teenindusvalmiduse kaudu teenuse osutamisel. Teenindaja ja kliendi vahelisel suhtlemisel teenindusprotsessis tekib teeninduskvaliteet. Teeninduskvaliteedi kujunemisel on tähtis osa teenindaja hoiakutel, teadmistel ja oskustel. Need on kompetentsid, mis jäävad kliendile meelde ja head emotsiooni jagatakse ka oma sõpradega. Teoreetilises osas toodi välja kümme teeninduskvaliteeti mõjutavat tegurit, millest selgub, et usaldusväarsusega seotud tegureid peavad kliendid olulisemaks kui füüsilise keskkonnaga seotud tegurid, kuigi ka see võib mõjutada kliendi muljet kvaliteedist, pööratakse siiski tajutavale kvaliteedile rohkem tähelepanu.

Teeninduskvaliteedi mõõtmiseks on varasemalt kasutatud erinevaid teeninduskvaliteedi mudeleid. Käesolevas töös pöörati suuremat tähelepanu SERVQUAL meetodile, millega empiirilises osas viidi läbi ka klientide ankeetküsitlus Kaubamaja AS-is. SERVQUAL meetod koosneb 22 küsimusest, mis on jagatud järgmistesse

dimensioonidesse: materiaalne vara, usaldusväärsus, täpne ja korrektne teenindus, teenindaja professionaalsus ja empaatia. Ankeedi lõppu lisas töö autor kaks küsimust, mis puudutasid sortimenti ning hinna ja kvaliteedi suhet. Küsimused esitati väidetena, kus esimene küsimus uurib kliendi ootusi ja teine väide kliendi kogetud taset ettevõttes.

Kuna magistritöö hõlmab lisaks teeninduskvaliteedi hindamisele ka teeninduskvaliteedi tegureid, siis töö autor viis läbi poolstruktureeritud intervjuud Kaubamaja AS teenindusosakonna juhtide, teenindusspetsialistide ja teenindajatega. Intervjuudega selgitati välja teeninduskvaliteeti mõjutatavad tegurid kaubamajas ja analüüsiti teeninduskvaliteedi tugevusi ja nõrkusi.

Statistiline analüüs kinnitas, et küsimustik on usaldusväärne ja sobilik uuringuks. Küsimustikust eraldati kaks väidet: „Teenindajad peaksid ootama ja laskma kliendil kaubaga tutvuda enne kui loovad kontakti“ ja „Teenus peab olema osutatud kindlaks ajaks“, kuna need ei sobinud kokku dimensiooni küsimustega. Töö autori arvates võis olla põhjuseks halvasti sõnastatud küsimus. Töö autor analüüsis hinnanguid kogetud ja oodatud tasemete lõhesid, võttes aluseks teoorias väljapakutud kogetud ja oodatud taseme vaheliste lõhede seletused. Lõhede vahed jäid valdavalt vahemikku 0 kuni -1 ja tulemusi võib pidada positiivseks.

Suuremad lõhed esinesid aga järgmiste väidete puhul: „Lihtne ja mugav liikuda“, „Teenindajad peaksid lähenema igale kliendile erinevalt, mitte kinni olema standardväljendites“, „Kontakt emotsioonist peaks jääma kliendile positiivne“, „Teenindajad peaksid olema diskreetsed ja ei aruta kolleegiga müügisaalis isiklikke ega eelmise kliendiga seonduvaid probleeme“ ning „Teenindusettevõtte toodete hind peaks vastama kvaliteedile“. Autori hinnangul ning tuginedes intervjuude tulemustele, tuleks pöörata suuremat tähelepanu teenindaja suhtlemisoskusele. Kliendid ootavad eelkõige, et neid märgataks ja kuulatakse ning nende vajadustele leitakse sobivaim lahendus.

Analüüsides intervjuude tulemusi, selgus, et teeninduskvaliteeti mõjutavad Kaubamaja AS-is 1) kompetents ja hoiakud, 2) personaalne lähenemine, 3) motiveeritus, 4) kliendi märkamine ja kontakti alustamine, 5) teenindajate arv, 6) suhtlemisoskus, 7) kaup. Seega said kinnitust teoreetilises osas välja toodud teeninduskvaliteeti mõjutatavad

tegurid ja et usaldusväärsusega seotud tegurid on olulisemad kui füüsilise keskkonnaga seotud tegurid. Teenindusspetsialisti ja teenindusosakonna juhi arvates on probleeme tekitav teenindajate jutuajamised müügisaalis, mis selgus ka küsitluses väites „Teenindajad peaksid olema diskreetsed ja ei aruta kolleegiga müügisaalis isiklikke ega eelmise kliendiga seonduvaid probleeme“.

Teeninduskvaliteedi probleemidena kaubamajas on juhtide ja spetsialistide arvates, et teenindusalaste hoiakutega personali on raske leida ja see teeb teenindustaseme ebaühtlaseks. Siin võib olla põhjuseks nõrk motivatsioonipakett. Probleemina toodi välja ka pikaajaliste teenindajate innustamine ja motiveerimine. Teenindajad arvasid, et kaubamajas on teeninduskvaliteedi probleemiks teenindajate vähesus ja nende arvates tuleks teha rohkem suhtlemisalaseid koolitusi. Teeninduskvaliteedi tugevustena on kaubamajas kompetentsed juhid ja hea teeninduskvaliteet. Töötajad peavad tugevuseks ka firma mainet ja pikaajalist kogemust teenindusettevõttes.

Töö autori hinnangul ning ankeetküsitluse ja intervjuudele tuginedes tuleks teeninduskvaliteedi tõstmiseks Kaubamaja AS-s teha järgmist:

1. Pöörata enam tähelepanu klientide informeerimisele kehtivatest kampaaniatest.
2. Teenindajad peaksid senisest enam arvestama klientide eripäraga, mitte kinni olema standardväljendites.
3. Teenindaja peab laskma kliendil enne kaubaga tutvuda, kui loob temaga kontakti.
4. Teenindajad ei tohi arutada oma isiklikke ega eelmise kliendiga seonduvaid probleeme müügisaalis.
5. Teenindajad peavad osalema koolitustel, kus tutvustatakse uusi tooteid.
6. Kaubamaja peab rohkem tähelepanu pöörama suhtlemisalastele koolitustele.
7. Kaubamaja peab kaasajastama motivatsioonisüsteemi, et olla konkurentsivõimeline kaubandusettevõtte.
8. Kaubamaja peab teeninduskvaliteeti edasi arendama ja kaasajastama.

SERVQUAL meetod aitab ettevõttel välja tuua teeninduskvaliteeti parandamist vajavad kohad. Antud meetodi küsimuste vähesus ja uuringu läbiviimiseks saadud valim võivad olla takistavateks teguriteks, et teada saada enim teeninduskvaliteeti mõjutavad tegureid

ja parandamist vajavaid kohti. SERVQUAL annab kõige väärtuslikumaid tulemusi, kui uuringuid läbi viia perioodiliselt ja arvesse võtta erinevaid teeninduskvaliteedi trende ning kombineerides seda teiste teeninduskvaliteedi hindavate mudelitega. Töö autori arvates SERVQUAL meetodi kasutamine Eesti kaubandusettevõtete teeninduskvaliteedi uurimiseks pole praegusel kujul piisavalt põhjendatud ning metoodika vajaks edasiarendamist.

Siiski võib autori hinnangul magistritöö tulemusi analüüsides saada ülevaade Kaubamaja AS klienditeenindajate teeninduskvaliteedist ning välja töötada soovitusel teeninduse kvaliteedi tõstmiseks. Kuna teenindajat võib pidada ettevõtte maine kujundajaks, siis töö autori arvates tuleks kõigepealt keskenduda teenindajate suhtlemisoskuste parandamisele. Samuti soovitab töö autor läbi viia suurem ja põhjalikum teeninduskvaliteedi uuring antud ettevõttes.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Anton, J.** Customer relationship management: making hard decisions with soft number. Upper Saddle River (New Jersey): Prentice Hall, 1996, 183 p.
2. **Barlow, J., Maul, P.** Emotional value: taking customer service to a new level. San Francisco: Berrett-Koehler Publish, Inc., 2000, 322 p.
3. **Bartikowski, B.** Kundenzufriedenheit. Verfahren zur Messung der Indifferenzzone. Lohmar, Köln: Eul, 2002, 148 S.
4. **Berry, L. L., Parasuraman, A.** Building a New Academic Field: The Case of Service Marketing - Journal of Retailing. 1993, Vol. 69, No. 1, pp. 13-60. DOI: 10.1016/S0022-4359(05)80003-X
5. **Billett, S.** Performance at work: identifying smart work practice. - Training for a Smart Workforce. London, Routledge, 2000, pp. 123-150.
6. **Blythe, J.** Essentials of Marketing. 3rd ed. Gosport: Pearson Education Ltd., 2005, 354 p.
7. **Bryman, A., Bell, E.** Business Research Methods. New York: Oxford University Press Inc., 2011, 325 p.
8. **Cullen, R.** Perspectives on user Satisfaction Surveys. - Library Trends, 2001, Vol. 49, No. 4, pp. 662-686. [https://www.ideals.illinois.edu/bitstream/handle/2142/8371/librarytrendsv49i4h_opt.pdf?sequence=1]. 19.04.2016.
9. **Edvardsson, B.** GURU'S VIEW. Service quality: beyond cognitive assessment. - Managing Service Quality, 2005, Vol. 15 No. 2, pp. 127-131. DOI: 10.1108/09604520510585316
10. **Fedoroff, P.** Comparing service quality performance with customer service quality needs. Explanation of SERVQUAL Methodology of Zeithaml, Parasuraman and Berry. [http://www.12manage.com/methods_zeithaml_servqual.html]. 04.04.2015.
11. **Fisk, P. R., Groove, S. J., Joby, J.** Interactive Service Marketing. New York: Houghton Mifflin Company, 2000. 275 p.

12. **Foreman, S. K., Money, A. H.** Internal marketing: Concept measurment and application. - Journal of Marketing, 1995, Vol. 11, No. 3, pp. 755-768. DOI: 10.1080/0267257X.1995.9964388
13. **Ghuri, P., Grønhaug, K.** Äriuuringute meetodid. Praktilisi näpunäiteid. Tallinn: Külim, 2004, 105-116 lk.
14. **Giese, J., Cote, J. A.** Defining conumer satisfaction. - Academy of marketing science review. 2000, Vol. 1, No .1, pp. 1-22. Viidatud Flavian, C., Consumer satisfaction. A key factor of consumer loyalty and buying intention of a PDO food produkt. – British Food Journal, Vol. 110, Iss. 9, pp .865-881. DOI: 10.1108/00070700810900585
15. **Goleman, D.** Emotsionaalne intelligentsus. Miks võib EQ olla tõhusam kui IQ. Tallinn: Väike Vanker, 2001b. 397 lk.
16. **Grigoroudis, E., Siskos, Y.** Customer Satisfactins Evaluation: Methods for Measuring and Implementing. New York: Springer, 2010, 308 p.
17. **Grönroos, C.** Service management and marketing a customer relationship management approach. 2 nd edition. Toronto: Lexiagton Brooks, Lexington, Mass, 1990, 298 p.
18. **Grönroos, C.** Service Management and marketing. A Customer Relationship Management Appoach. 2nd ed. Chichester: John Wiley and Sons, Ltd. 2000, 404 p.
19. **Grönroos, C.** Service marketing theory, back to Basic. Helsinki: OY Casa Security, 1998, 24 p.
20. **Huang, M., Chen, M-Y.** Internal marketing, customer orientation, and organizational commitent: moderating effects of work status - Psychological Reports: Employment Psychology and Marketing, 2013, Vol. 113, No. 1, pp. 180-198. DOI: 10.2466/01.11.PR0.113x18z8
21. **Jarvinen, A.** Vet under review in Finland: the Impact of VET on secondary education. - European Journal of Education. 2001, Vol. 36, Iss. 1, pp. 55-66. URL: <http://www.jstor.org.ezproxy.utlib.ut.ee/stable/1503607>
22. **Jobber, D.** Principles and Practice of Marketing. 6th ed. McGrew-Hill Higher Education, 2010, 946 p.

23. **Jones, P., Hiller, D., Comfort, D., Eastwood, I.** Sustainable Retailing and Consumerism - Management Research News, 2005, Vol. 28, Iss 1, pp. 34-44. DOI: 10.1108/01409170510784760
24. **Jung, M.** Kliendirahulolu. Miks ja kuidas seda mõõta. - Rajades 21. sajandit. Tallinn: OÜ Kvaliteedikonverentsid, 2000, 486 lk.
25. **Juran, J. M.** Quality control handbook. 5th ed. New York: McGraw Hill, 1999, 1936 p.
26. Kaubamaja AS, Personalipoliitika, 2002.
27. Kaubamaja AS, Teeninduslaad 2010.
28. Kaubamaja AS [https://www.kaubamaja.ee/meist/ettevotest/pohivaartused]. 02.05.2016.
29. **Kotler, P.** Marketing Management Analysis, Planning, Implmentation and Control. 7th ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1991, 756 p.
30. **Kotler, P., Keller, K. L.** Marketing Management. 14th ed. New Jersey: Pearson Education Inc, 2012, 812 p.
31. **Kumar, M., Kee, F. T., Manshor, A. T.** Determining the relative importance of critical factors in delivering service quality of banks: An application of dominance analysis in SERVQUAL model - Managing Service Quality, 2009, Vol. 19, No. 2, pp. 211-228. DOI: 10.1108/09604520910943198
32. **Lepik, A.** Kaubanduspindade turgu iseloomustab koondumine. [http://www.kaupmeesteliit.ee/et/uudiste-arhiiv/uudised-2014/3377-kaubanduspindade-turgu-iseloomustab-koondumine]. 09.05.2016.
33. **Li, Y. N., Tan, K. C., Xie, M.** Measuring web-based service quality. - Total Quality Management, 2002, Vol. 13, No. 5, pp. 685-700. DOI: 10.1080/0954412022000002072
34. **Lovelock, C., Wright, L.** Service marketing and management. Principles of second Edition. New Jersey: Pearson Education, 2002, 436 p.
35. **Malberg, K.** Tahte tekitajad. Kuidas luua motiveerivat töökeskkonda? Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda, 2005, 168 lk.
36. **Mano, H., Oliver, R. L.** Assessing the dimensionality and structure of the consumption experience: evaluation, feeling and satisfaction. - Journal of Consumer research, 1993, Vol. 20, No. 3, pp. 451-466. DOI: http://dx.doi.org/10.1086/209361

37. **Martinez, J. A., Martinez, L.** Some insights on conceptualizing and measuring service quality. - Journal of Retailing and Consumer Services, 2010, Vol. 17, No. 1, pp. 29-42. DOI: 10.1016/j.jretconser.2009.09.002
38. **Mayo, A.** Ettevõtte inimväärtus. Kuidas mõõta ja juhtida inimkapitali. Tallinn: Tallinna Raamatukogutrukikoda. 2004, 281 lk.
39. **Merkuljeva, T.** Siseteenindus. Teeninduskäsiraamat, 2008, Äripäeva kirjastus [http://teenindusjuhtimine.weebly.com/12-juhi-roll-teeninduses.html] 23.01.2016.
40. **Metters, R., King-Metters, K., Pullman, M.** Successful Service Operation Management. Thomson South-Western, Canada, 2003, 374 p.
41. **Mwatsika, C.** Customers satisfaction with ATM Nanking in Malawi. African - Journal of Bussiness Management 8 No.7, pp. 218-227. DOI: 10.5897/AJBM2014.7412
42. **Nagel, T. T., Hogan, J. E.** Hind: strateegia ja taktika kasumliku kasvu käsiraamat. Tallinn, Raamatutrukikoda, 2006:400 lk.
43. **Negi, R.** Determining customer satisfaction through perceived service quality: A study of Ethiopian mobile users - International Journal of Mobile Marketing ,2009 Vol. 4, No. 1, pp.31-38. DOI: 10.1504/IJSOM.2010.035056
44. **Normann, R.** Service Management Strategy and Leadership in Service Bussiness. 3th ed. Chichester, UK :JohnWiley&Sons, Ltd. 2000. 234 p.
45. **Ostrom, A., Bitner, M., Brown, S., Burkhard, K., Goul, M., Smith –Daniels, V.** Moving forward and making a difference: Research priorities for the science of Service. - Journal of Service Research, 2010, Vol. 13, No. 1, pp. 4 -36. DOI: 10.1177/1094670509357611
46. **Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L.L.,** A Conseptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research.- Journal of Marketing, 49, 1985, pp. 41-50. [areas.kenan-flagler.unc.edu/.../A%20Conceptual%20Model%20of%20S]. 15.01.2016.
47. **Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L.** Refinements and reassessment of the SERVQUAL scale. - Journal of Retailing, 1991, Vol. 67.No.4. pp. 420-450 [areas.kenan-flagler.unc.edu/./Refinement%20and%20Reassessment%20]. 25.02.2016.

48. **Parasuraman, A., Varadarajan, P.** Future strategic emphases in service versus goods business. - Journal of Marketing Vol. 2 No.4, 1988, pp. 57-66 DOI: 10.1108/eb024743
49. **Parasuraman, A., Berry, L., Zeithaml, V.** Understanding Customer Expectations of Service.- MIT Sloan Management Review, 1991, pp.39-48 [https://www.researchgate.net/publication/225084143_Understanding_Customer_Expectations_of_Service]. 15.01.2016.
50. **Perens, A.** Teenuste marketing. Tallinn: Kirjastus Külim. 1998, 168 lk.
51. **Reynolds, K. E., Richey, R. G., Beitelspacher, L. S.** Exploring a new perspective on services efficiency: service in retail organizations. - Journal of Services Marketing, 2011, Vol. 25 Iss. 3 pp. 215-228. DOI: 10.1108/08876041111129191
52. **Schumann, S.** Klienditeeninduse alused lihtsas keeles. Tallinn, 2012, 102 lk. [http://www.innove.ee/UserFiles/Kutseharidus/Kutsehariduse%20programm/HEV/Lihtsa%20keele%20klienditeenindus%202.pdf]. 07.01.2016.
53. **Shahin, A., Samea, M.** Developing the Models of service Quality Gaps: A critical Discussion.- Journal of Business Management and Strategy, 2010, Vol.1, No. 1, pp.1-11. DOI: 10.5296/bms.v1i1.395
54. **Shneider, B., Bowen, D.** Winning the Service game. Boston, USA: Harvard Business School Press, 1995, 295 p.
55. **Sirkel, R.** Turundusuuring. Tallinn. Ilo Print. 2001, 24lk
56. **Zaibaf, M., Taherikila, F., Fakharian, M.** Effect of Perceived Service Quality on Customer Satisfaction in Hospitality Industry: Gronroos Service Quality Model Development, Journal of Hospitality marketing and Management, 2013, Vol.22, No.5, 490-504 p. DOI: 10.1080/19368623.2012.670893
57. **Zhao, F.** The influence of selected elements of service quality provided by Chinese fine-dining restaurants in Port Elizabeth. Business Administrator at Nelson Mandela Metropolitan University, 2009, 169p.
58. **Zhao, X., Bai, C., Hui, Y.V.** An empirical assessment and application of SERVQUAL in a Mainland Chinese department store.-Total Quality Management, 2002, Vol. 13. No.2.pp 241-254. [http://www.otaru-uc.ac.jp/~js/downloads/MKTF2002-PDF/Oct-10/An%20-empirical%20assessment.pdf]. 20.02.2015.

59. Tallinna Kaubamaja Grupp (2016).
[www.kaubamaja.ee/meist/ettevotttest/pohivaartused].29.03.2016
60. **Talwar, J.P.** Contradictory. Assumptions in the Minimum.-Wage Workplace
Journal of Contemporary Ethnography.feb2001, Vol.30, Iss. 1, 2001, pp. 92-124
DOI: 10.1177/0891241603259808
61. **Teas, R. K.** Expectations as a comparison standard in measuring service quality:
An assessment of a reassessment.- Journal of Marketing, 1994, Vol.58, No. 1, pp.
132-140. Viidatud Amin, M., Yahya, Z., Faizatul, W., Ismayatim, A., Zaroha, N.,
Kassim, E. Service Quality Dimension and Customer Satisfacation: An Empirical
Study in the Malaysion Hotel Industry. Services Marketing Quartely 34, 2013, pp.
115-125. DOI: 10.1080/15332969.2013.770665
62. Teenindaja (2015). Autori intervjuu
63. Teenindusosakonna juht (2015). Autori intervjuu
64. Teenindusspetsialist (2015). Autori intervjuu
65. **Tooman, H.** Teenindusühiskond, teeninduskultuur ja klienditeenindusõppe
kontseptuaalsed lähtekohad. Tallinna Pedagoogikaülikool, 2003, 368 lk.
66. **Tulvi, A** Logistika õpik kutsekoolidele. INNOVE, Tallinn, 2013, 535 lk.
[http://www.innove.ee/UserFiles/Kutseharidus/%C3%95ppekava/Logistika%20%C3%B5pik%20kutsekoolidele/16_Klienditeenindus%20ja%20kvaliteet%20logistikas.pdf]. 20.03.2016.
67. **Uustalo, O.** Consumer perceptions of grocery detail formats and brands,
International Journal of Retail and Distribution Management, Vol. 29, Iss. 5 pp.
214-225. DOI: 10.1108/09590550110390995
68. **Vadi, M.** Müügisuhtlemine. Tartu Ülikooli Kirjastus,2002, 243 lk.
69. **Vadi, M.** Organisatsioonikäitumine, Tartu Ülikooli Kirjastus,2004, 339 lk.
70. **Vavra, T. G.** Improving Your Measurement of Customer Satisfaction: A Guide to
Creating, Conducting, Analyzing and Reporting Customer Satisfaction
Measurement Programs, 1997, Milwaukee: ASQ Quality Press, 490 p.
71. **Wilkins, H., Merrilees, B., Herington, C.** Towards un understanding of total
service quality in hotels. Internatsional Journal of Hospitality Management, 2007,
Vol. 26, pp. 840-853. Viidatud Amin, M., Yahya, Z., Faizatul, W., Ismayatim, A.,
Zaroha, N.,Kassim, E. Service Quality Dimension and Customer Satisfacation: An

Empirical Study in the Malaysia Hotel Industry. Services Marketing Quarterly 34, 2013, pp. 115-125. DOI: 10.1080/15332969.2013.770665

72. **Õunpuu, L.** Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes, Tartu Ülikool, 2014, 212 lk. [<http://dspace.ut.ee/handle/10062/36419>]. 19.01.2016.
73. **Yeung, M. C. H., Ramasam, B., Cheng, J., Paliwoda, S.** Customer satisfaction and consumer expenditure in selected European countries. - Intern.J. of Research in Marketing, 2013, Vol.30, No.4. pp. 406-416. DOI: 10.1016/j.ijresmar.2013.06.001

LISAD

Lisa 1. Kaubamaja AS põhiväärtused

Põhiväärtused	Selgitus
Loovus	Alati on kellelgi meist veel paremad mõtted. Me aitame neil ilmavalgust näha ja realiseeruda. Iga uus lahendus, mis aitab meil meie kliente paremini teenindada, on väärt kaalumist. Iga töötaja, kes julgeb otsida ja leida uusi lahendusi, väärrib tunnustamist. Iga äripartner, kes tahab meiega koos otsida ja leida uudseid lahendusi, on meile huvipakkuv.
Tahe	Tõeliselt hea saab olla vaid see, kes tahab olla parim. Tahe teenida klienti ja aidata teda tema soovide täitumisel on omane igale Kaubamaja töötajale. Tahe võtta ja saavutada kõrgemaid eesmärke on see, mis määrab meie panuse Kaubamaja ja ühiskonna arengusse. Parim olla ei pea tähendama olla nr 1 võistluses, vaid võib ka tähendada kuulumist parimate hulka.
Koostöö	Koostöö kliendisuhetes ei ole pelgalt sõnakõlks - see tähendab suhet, kus kliendid saavad parima pakkumise ja teeninduse osaliseks ning nad pöörduvad taas meie juurde tagasi. Koostöö on võtmesõnaks ka töösuhetes. Me ei taha saavutada võitu oma inimeste arvelt, vaid nendega üheskoos.
Ausus	Me suhtleme ausalt ja avatult. Ausus loob aluse pikaajalistele suhetele, säästab emotsioone ja aega. Me oleme ausad klientide ja koostööpartnerite vastu, öeldes, mida me suudame nende jaoks teha ja mida mitte. Me oleme ausad oma inimeste vastu, öeldes neile selgelt, mida me neile pakume ja mida me neilt ootame.
Usaldusväärsus	Meil töötavad asjatundlikud professionaalid, kelle peale võib kindel olla. Oleme ainus Eesti oma kaubamaja, kus kõik müügil olevad kaubad on valitud Eesti inimeste poolt ja Eesti inimesi silmas pidades. Oleme uhked oma unikaalse ajaloo üle ja väärtustame oma töötajate pikaajalist kogemust Eesti kaubanduses.
Hoolivus	Me hoolime inimestest - nii nendest, kes meid külastavad kui ka neist, kes siin töötavad. Me hoolime ka sellest, mis toimub meie ümber – Eesti arengust, kultuurist, loodusest ja tulevikust.

Allikas: <https://www.kaubamaja.ee/meist/ettevottest/pohivaartused>

Lisa 2. Kaubamaja AS SERVQUAL uuringu dimensioonid ja küsimused

Dimensioon	Küsimus
Materiaalne vara	1. Teenindussaalide sisekujundus peaks olema tänapäevane 2. Teenindusettevõttes peaks olema kaasaegsed seadmed 3. Teenindusettevõtetes peaks olema lihtne liikuda 4. Teenindajad peaksid olema korrektselt riietatud
Usaldusväarsus	5. Teenindajad peaksid kliente informeerima kehtivatest kampaaniatest 6. Teenindajad peaksid lähenema igale kliendile erinevalt mitte kinni olema standardväljendites 7. Teenindajad peaksid katkestama oma poolelioleva tegevuse kui märkavad klienti 8. Teenindajad peaksid ootama ja laskma kliendil kaubaga tutvuda enne, kui loovad kontakti 9. Emotsioon teeninduskontaktist peaks jääma kliendile positiivne
Täpne ja korrektne teenindus	10. Teenus peab olema osutatud kindlaks ajaks 11. Teenindajad peaksid aitama klientidel leida vajalikke tooteid 12. Teenindajad peaksid olema vastutulelikud (näit. kaupade vahetus jne) 13. Teenindajad peaksid leidma kaebuste korral lahenduse
Teenindaja professionaalsus	14. Teenindajad peaksid olema valmis klienti teenindama 15. Teenindajad peaksid oskama vastata klientide küsimustele nii toodete kui hindade osas 16. Teenindajad peaksid kuulama klienti, et pakkuda kaupa vastavalt kliendi vajadustele 17. Teenindajad peaksid olema diskreetsed ja ei aruta kolleegiga müügis saalis isiklike ega eelmise kliendiga seonduvaid probleeme
Empaatia	18. Teenindajad peaksid julgustama ja aitama kliendil otsustada 19. Teenindajad peaksid julgustama tooteid proovima ja kogema 20. Teenindajad peaksid klientide muredele lahendust otsides olema osavõtlikud ja mõistvad 21. Kaubamaja lähtub oma tegevuses eelkõige klientide vajadustest 22. Kaubamaja meeldiv ja sõbralik kollektiiv tekitab soovi tagasi minna
Muud küsimused	23. Teenindusettevõtte toodete sortiment peaks olema mitmekesine 24. Teenindusettevõtte toodete hind peaks vastama kvaliteedile

Allikas: autori koostatud

Lisa 3. Kaubamaja AS SERVQUAL uuringu küsimustik

Hea küsitluse vastaja,

Küsitluse eesmärgiks on välja selgitada Teie rahulolu Kaubamaja kogetud teenindusega ja saadud tulemustest lähtuvalt parandada teeninduskvaliteeti. Selle eesmärgi saavutamiseks palume Teie tagasisidet teenindusele. Iga alljärgnev arvamus sisaldab endas kahte küsimust (a ja b). Variant a tahab teada, millisel määral Te nõustute arvamusel teeninduse kohta üldises mõttes ja variant b vastates pidage silmas ainult Kaubamaja (7-olen täitsa nõus, 1-pole üldse nõus).

Küsimustele vastamine võtab orienteeruvalt aega 10 minutit. Küsimustik on anonüümne ning avalikustatakse vaid keskmised tulemused.

	Olen täitsa nõus			Pole üldse nõus			
1a).Teenindussaalide sisekujundus peaks olema tänapäevane	7	6	5	4	3	2	1
1b).Kaubamaja teenindussaalide sisekujundus on tänapäevane	7	6	5	4	3	2	1
2a).Teenindusettevõttes peaks olema kaasaegsed seadmed	7	6	5	4	3	2	1
2b).Kaubamajas on kaasaegsed seadmed	7	6	5	4	3	2	1
3a).Teenindusettevõttes peaks olema lihtne liikuda	7	6	5	4	3	2	1
3b).Kaubamajas on lihtne liikuda	7	6	5	4	3	2	1
4a).Teenindajad peaksid olema korrektselt rietatud	7	6	5	4	3	2	1
4b).Kaubamaja teenindajad on korrektselt rietatud	7	6	5	4	3	2	1
5a).Teenindajad peaksid kliente informeerima kehtivatest kampaaniatest	7	6	5	4	3	2	1
5b). Teenindajad informeerivad kliente Kaubamajas kehtivatest kampaaniatest	7	6	5	4	3	2	1
6a).Teenindajad peaksid lähenema igale kliendile erinevalt mitte kinni olema standardväljendites	7	6	5	4	3	2	1
6b).Kaubamaja teenindajad lähenevad klientidele erinevalt ja ei kasuta standardväljendeid	7	6	5	4	3	2	1
7a). Teenindajad peaksid katkestama oma poolelioleva tegevuse kui märkavad klienti	7	6	5	4	3	2	1
7b). Teenindajad Kaubamajas katkestavad oma poolelioleva tegevuse kui märkavad klienti	7	6	5	4	3	2	1
8a).Teenindajad peaksid ootama ja laskma kliendil kaubaga tutvuda enne, kui loovad kontakti	7	6	5	4	3	2	1
8b). Teenindajad Kaubamajas ootavad ja lasevad kliendil kaubaga tutvuda enne, kui loovad kontakti	7	6	5	4	3	2	1
9a). Emotsioon teeninduskontaktist peaks jääma kliendile positiivne	7	6	5	4	3	2	1
9b). Kaubamaja teeninduskontaktist jääb kliendile positiivne emotsioon	7	6	5	4	3	2	1

Lisa 3 järg

10a).Teenus peab olema osutatud kindlaks ajaks	7	6	5	4	3	2	1
10b).Kaubamajas pakutavad lisateenused on osutatud kindlaks ajaks	7	6	5	4	3	2	1
11a).Teenindajad peaksid aitama klientidel leida vajalikke tooteid	7	6	5	4	3	2	1
11b). Teenindajad Kaubamajas aitavad klientidel leida vajalikke tooteid	7	6	5	4	3	2	1
12a).Teenindajad peaksid olema vastutulelikud (näit. kaupade vahetus jne)	7	6	5	4	3	2	1
12b).Kaubamaja teenindajad on vastutulelikud	7	6	5	4	3	2	1
13a).Teenindajad peaksid leidma kaebuste korral lahenduse	7	6	5	4	3	2	1
13b).Teenindajad Kaubamajas leiavad kaebuste korral alati lahenduse	7	6	5	4	3	2	1
14a).Teenindajad peaksid olema valmis klienti teenindama	7	6	5	4	3	2	1
14b).Kaubamaja teenindajad on teenindusvalmid	7	6	5	4	3	2	1
15a). Teenindajad peaksid oskama vastata klientide küsimustele nii toodete kui hindade osas	7	6	5	4	3	2	1
15b).Kaubamaja teenindajad oskavad vastata klientide küsimustele nii kaupade kui hindade osas	7	6	5	4	3	2	1
16a) Teenindajad peaksid kuulama klienti, et pakkuda kaupa vastavalt kliendi vajadustele	7	6	5	4	3	2	1
16b).Kaubamaja teenindaja kuulab klienti, et pakkuda kaupa vastavalt kliendi vajadustele	7	6	5	4	3	2	1
17a).Teenindajad peaksid olema diskreetsed ja ei aruta kolleegiga müügisaa lis isiklike ega eelmise kliendiga seonduvaid probleeme	7	6	5	4	3	2	1
17b).Kaubamaja teenindajad on diskreetsed ja ei aruta kolleegiga müügisaa lis isiklike ega eelmise kliendiga seonduvaid probleeme	7	6	5	4	3	2	1
18a).Teenindajad peaksid julgustama ja aitama kliendil otsustada	7	6	5	4	3	2	1
18b).Kaubamaja teenindajad julgustavad ja aitavad kliendil otsustada	7	6	5	4	3	2	1
19a).Teenindajad peaksid julgustama tooteid proovima ja kogema	7	6	5	4	3	2	1
19b).Kaubamaja teenindajad julgustavad tooteid proovima ja kogema	7	6	5	4	3	2	1
20a).Teenindajad peaksid klientide muredele lahendust otsides olema osavõtlikud ja mõistvad	7	6	5	4	3	2	1
20b). Kaubamaja teenindajad on klientide muredele lahendust otsides osavõtlikud ja mõistvad	7	6	5	4	3	2	1
21a). Teenindusettevõtted peaksid lähtuma oma tegevuses eelkõige klientide vajadustest.	7	6	5	4	3	2	1
21b).Kaubamaja lähtub oma tegevuses eelkõige klientide vajadustest	7	6	5	4	3	2	1

Lisa 3 järg

22a) Teenindusettevõtte meeldiv ja sõbralik kollektiiv peaks tekitama soovi just sellesse tagasi minna	7	6	5	4	3	2	1
22b) Kaubamaja meeldiv ja sõbralik kollektiiv tekitab soovi tagasi minna	7	6	5	4	3	2	1
23a). Teenindusettevõtte toodete sortiment peaks olema mitmekesine	7	6	5	4	3	2	1
23b). Kaubamaja sortiment on mitmekesine	7	6	5	4	3	2	1
24a). Teenindusettevõtte toodete hind peaks vastama kvaliteedile	7	6	5	4	3	2	1
24b). Kaubamaja toodete hind vastab kvaliteedile	7	6	5	4	3	2	1

Millist Kaubamaja müügitajade külastate kõige sagedamini?

Tartu

Tallinn

Teie sugu

Teie vanus

Lisa 4. Kaubamaja AS teeninduskvaliteedi oodatud ja kogetud tasemete keskmised hinnangud ja lõhed

Dimensioon	Kvaliteedi näitaja	Oodatud taseme keskmine	Kogetud taseme keskmine	Kogetud-Oodatud taseme lõhe (GAP)
Materiaalne vara	1. Tänapäevane sisekujundus	6,22	5,84	-0,38
	2. Kaasaegsed seadmed	6,61	6,22	-0,50
	3. Lihtne ja mugav liikuda	6,71	5,13	-1,58
	4. Teenindaja välimus	6,74	6,39	-0,35
Usaldus-väärsus	5. Sõbralikkus	6,16	5,19	-0,97
	6. Suhtlemisoskus	6,10	5,03	-1,07
	7. Kliendi märkamine	5,70	4,89	-0,81
	8. Kontakti loomine	6,37	5,27	-1,1
	9. Kontakti emotsionaalsus	6,89	5,87	-1,02
Täpne ja korrektne teenindus	10. Tähtaegadest kinnipidamine	6,14	5,85	-0,29
	11. Klientide aitamine	6,63	6,20	-0,43
	12. Teenindaja vastutulelikkus	6,61	6,00	-0,61
	13. Probleemide lahendamine	6,57	5,98	-0,59
Teenindaja professio-naalsus	13. Teenindusvalminder	6,83	6,15	-0,68
	15. Teenindaja pädevus	6,65	6,09	-0,56
	16. Teenindaja kuulamisoskus	6,67	6,02	-0,65
	17. Teenindaja diskreetsus	6,81	5,44	-1,37
Empaatia	18. Teenindaja veenmisoskus	6,17	5,59	-0,58
	19. Teenindaja julgustamisoskus	6,33	5,64	-0,69
	20. Kliendi huvidega arvestamine	6,58	5,92	-0,66
	21. Kliendi vajadustega arvestamine	6,47	5,78	-0,69
	22. Ettevõtte sõbralikkus	6,75	6,00	-0,75
	23. Sortimendi valik	6,64	5,74	-0,90
	24. Hinna/kvaliteedi suhe	6,77	4,83	-1,94

Märkus: SERVQUAL küsitluse tulemustel (küsimused on lühendatud, vt lisa 3)

Allikas: autori koostatud

Lisa 5. SERVQUAL ankeetküsitluse dimensioonide Cronbachi Alpha ning väärtus juhul, kui konkreetne küsimus välja jätta

Dimensioon / küsimus	Dimensiooni Cronbach α	Cronbach'i α juhul kui konkreetne küsimus välja jätta
Materiaalne vara 1. Tänapäevane sisekujundus 2. Kaasaegsed seadmed 3. Lihtne ja mugav liikuda 4. Teenindaja välimus	0,760	0,718 0,651 0,646 0,770
Usaldusväärsus 5. Kampaaniatest informeerimine 6. Suhtlemisoskus 7. Kliendi märkamine 8. Kontakti loomine* 9. Kontakt emotsioonist	0,741	0,623 0,614 0,612 0,741 0,622
Täpne ja korrektne teenindus 10. Tähtaegadest kinnipidamine* 11. Klientide aitamine 12. Teenindaja vastutulelikkus 13. Probleemide lahendamine	0,742	0,750 0,601 0,553 0,558
Teenindaja professionaalsus 14. Teenindusvalmidus 15. Teenindaja pädevus 16. Teenindaja kuulamisoskus 17. Teenindaja diskreetsus	0,793	0,705 0,728 0,718 0,828
Empaatia 18. Teenindaja veenmisoskus 19. Teenindaja julgustamisoskus 20. Teenindaja osavõtlikkus 21. Kliendi vajadustega arvestamine 22. Kaubamaja sõbralik keskkond	0,806	0,758 0,748 0,765 0,796 0,772
Muud küsimused 23. Sortimendi mitmekesisus 24. Hinna/kvaliteedi suhe	0,708	

Märkus: küsimused on lühendatud (vt lisa 3); rasvases kirjas on esitatud küsimused, mis eemaldati dimensioonist

Allikas: autori arvutused

Lisa 6. Intervjuu küsimustik

1. Millised tegurid teie arvates kõige enam mõjutavad teeninduskvaliteeti kaubamajas, sh. nii positiivselt kui ka negatiivselt? Mida kliendid ootavad kaubamaja teeninduselt?
2. Missugused on kõige enam parandamist vajavad probleemsed kohad teeninduses? Kuidas neid lahendada?
3. Millised on kaubamaja teeninduskvaliteedi juhtimise tugevused ja nõrkused? Mida peaks kaubamaja oma teeninduslaadis muutma?
4. Mille pärast on kliendid andnud suhteliselt madalaid hinnanguid alljärgnevatele küsimustele ning mida soovitate teha olukorra parandamiseks?

Palun kommenteerige ankeetküsitluse tulemusi (klientidele hindamiseks kasutati skaalat 1-pole üldse nõus, 7-olen täitsa nõus).

- Teenindajad peaksid informeerima kliente kehtivatest kampaaniatest (klientide oodatud tase 6,16 ja klientide kogetud tase 5,19)
- Teenindajad peaksid lähenema igale kliendile erinevalt mitte kinni olema standardväljendites (6,10/5,03)
- Teenindajad peaksid ootama ja laskma kaubaga tutvuda enne, kui loovad kontakti (6,37/5,27)
- Teenindajad peaksid olema diskreetsed ja mitte arutama kolleegiga müügisaalis isiklikke ega eelmise kliendiga seonduvaid probleeme (6,81/5,44)

SUMMARY

EVALUATING SERVICE QUALITY IN THE RETAIL INDUSTRY ON THE EXAMPLE OF KAUBAMAJA AS

Ülle Poljakova

When a few years ago shopping was a nice leisure time activity for people, then convenience of making a purchase, service quality, time spent on shopping and value for money are important today. Achieving customer contact and preserving customer loyalty in the current competitive situation requires taking into consideration the foregoing, and a customer-focused service. All employees of a trading company are working in order to achieve customer satisfaction, but the effort of all departments comes to life the most directly in the work of the customer service employee, who shapes the impression of the company when communicating with the customer. Therefore, it is necessary to evaluate service quality and customer satisfaction. Repeated visits from satisfied customers and larger purchase quantities are raising the company's turnover as well. The willingness of loyal customers to pay a higher price for the product or service, increases sales and profit. On the other hand, it provides positive feedback from satisfied customers and the spread of the message of the trading company (including Kaubamaja AS) as a preferred brand by the customer, which is very important to stay in the competition.

Customer feedback is valuable for the management itself, both for drawing conclusions and for the action plan being implemented, as well as for motivating staff. Evaluation of customer service helps to analyse the level of service of the service employee, compared to the practice used as the basis and the company's service standards. This helps the company to better organize its incentive politics and its need for training. The

evaluations by colleagues and managers provide an opportunity for self-improvement, and help to achieve better work results.

The aim of this master's thesis is to develop suggestions to improve the service quality of Kaubamaja AS. In order to meet the aim, the author of the thesis set the following research tasks:

1. To provide an overview of the nature of service and service quality.
2. To provide an overview of the factors affecting service quality in the retail industry.
3. To compare the models used for evaluating service quality.
4. Compiling the SERVQUAL service quality survey questionnaire and interview questionnaire and conducting them in Kaubamaja AS.
5. Analysing the results of the SERVQUAL service quality survey questionnaire and the interviews in Kaubamaja AS.
6. Developing suggestions for improving service quality in Kaubamaja AS.

The master's thesis consists of two chapters, in the first one, the theoretical chapter, the author of the thesis provides a comprehensive overview of the nature and the developments of service and service quality based on the literature. In the second subchapter, the factors affecting service quality in the retail industry are outlined, which are taken into account later when preparing the questionnaires and interviews for conducting the empirical research. The third subchapter deals with models evaluating service quality where the emphasis is on the theoretical approach to the SERVQUAL evaluation method. The views of different authors on the evaluation method are also dealt with, and the pros and cons of this method are analysed.

In the theoretical part of this thesis, the author considers important to first study the nature of service, customer service and service quality. A service is a sequence of actions that is intangible, services are consumed and produced simultaneously, they cannot be stored or generally produced in advance. Customer service is offering services, where the satisfaction of customers is ensured through the service employees' positive attitude, courtesy and readiness to serve when providing the service. Service quality occurs in the communication between the service employee and the customer during the service process. The service employee's attitudes, knowledge and skills have

an important part in the formation of service quality. These are competencies that the customer will remember and a good emotion is also shared with friends. Ten factors affecting service quality were outlined in the theoretical part, which shows that customers consider reliability-related factors more important than factors related to the physical environment, although it may affect the customer's impression of the quality as well, however, more attention is paid to the perceived quality.

Different service quality models have previously been used for measuring service quality. In the current thesis more attention is paid to the SERVQUAL method, which is used in the empirical part for carrying out the customer survey questionnaire in Kaubamaja AS. The SERVQUAL method consists of 22 questions, which are divided into the following dimensions: tangible assets, reliability, precise and accurate service, service employees' professionalism and empathy. The author added two questions at the end of the questionnaire concerning the assortment, the value for money. The questions are presented as claims, in which the first question examines the customer's expectations, and the second claim examines the level in the company experienced by the customer.

As the master's thesis includes service quality factors in addition to the evaluation of service quality, the author of the thesis carried out semi-structured interviews with the managers of the service department of Kaubamaja AS, service specialists and service staff. Interviews were used to identify the factors affecting service quality in the department store, and to analyse the strengths and weaknesses of service quality.

Statistical analysis confirmed that the questionnaire is reliable and suitable for the research. Two questions were removed from the questionnaire "Service employees should wait and allow the customer to examine the goods before creating a contact" and "Service must be offered by a certain time", which did not fit the questions of the dimension. According to the opinion of the author of the thesis, the cause might be a poorly worded question. The author of the thesis analysed the assessments of the gaps between the experienced and the expected levels, based on the explanations of the gaps between the experienced and the expected levels proposed by Cullen. The differences

between the gaps remained predominantly in the range of 0 to -1, and the results can be considered positive.

Larger gaps, however, occurred regarding the following questions: “Easy and convenient to move”, “Service employees should approach each customer differently, not be stuck in standard expressions”, “The contact should leave the customer with a positive emotion” “Service employees should be discreet and not discuss personal issues or problems associated with the previous customer in the showroom” and “The price of the products of the service company should correspond to the quality”. In the author’s opinion, including based on the results of the interviews, more attention should be paid to the communication skills of service employees. Customers expect in particular that they are noticed and listened and that the perfect solution is found to their needs.

In the opinion of the author of the thesis, including based on the questionnaire and the interviews, the following should be done to improve the service quality of Kaubamaja AS:

1. To pay much more attention to informing customers of existing campaigns.
2. Service employees should take better account of the specific nature of the customers, not be stuck in standard expressions.
3. The service employee should let the customer get acquainted with the goods before creating a contact with him.
4. Service employees should not discuss their personal issues or problems associated with the previous customer in the showroom.
5. Service employees must participate in trainings, where new products are introduced.
6. The department store should pay more attention to communication-related trainings.
7. The department store needs to modernize the motivation system in order to be a competitive retail company.
8. The department store must further develop and modernize its service quality.

The SERVQUAL method helps the company to outline the aspects about service quality that need improvement. The small number of questions of this method and the sample

obtained for carrying out the research may be hindering factors to find out the factors that affect service quality the most and the aspects that need improvement in the department store. SERVQUAL provides the most valuable results if the researches are carried out periodically and the different trends of service quality are taken into account, and when it is combined with other models that evaluate service quality. According to the opinion of the author of the thesis, the use of the SERVQUAL method in its present form is not sufficiently justified at the moment to study the service quality of the Estonian trading companies and the methodology would require further development.

However, in the opinion of the author, analysing the results of the master's thesis allows to get an overview of the service quality of the customer service employees of Kaubamaja AS, and to develop recommendations to improve the service quality. As a service employee can be considered the shaper of the company's reputation, then according to the opinion of the author of the thesis, one should first focus on improving the communication skills of the service employees. The author of the thesis also suggests to carry out a bigger and more comprehensive research of the service quality in the company.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Üle Poljakova,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Teeninduskvaliteedi hindamine jaekaubanduses Kaubamaja AS näitel“,

mille juhendajad on professor Kulno Türk ja lektor Helen Poltimäe,

1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, 25.05.2016